

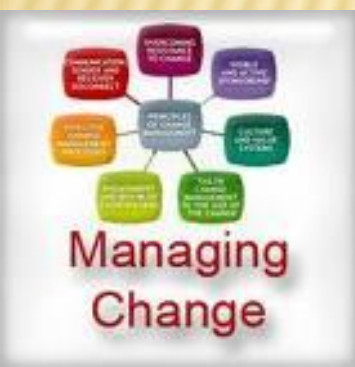


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΝΕΟΠΡΟΑΧΘΕΝΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ
ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΔΡ ΕΛΕΝΑ ΧΡΙΣΤΟΦΙΔΟΥ

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΡΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**



**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ
16 ΜΑΡΤΙΟΥ, 2012**



ΔΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

- Εισαγωγή
- Αλλαγή – Ορισμός
- Βασικά χαρακτηριστικά αλλαγής
- Επίπεδα / Είδη αλλαγής
- Συστημική Αλλαγή
- Ανοικτό Κοινωνικό Σύστημα και Σχολείο
- Πιέσεις για εισαγωγή αλλαγών
- Μοντέλο Fullan
- Βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς αλλαγής
- Δομή και κουλτούρα
- Ηγεσία και αλλαγή
- Αλλαγή και Εκπαιδευτικοί
- Αντίσταση στην Αλλαγή
- Αντιμετώπιση Αντίστασης στην Αλλαγή
- CBAM model
- Σύνοψη

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

➤ Ραγδαίες αλλαγές στην οικονομία, στην πολιτική, στις επιστήμες, στην τεχνολογία, στην πληροφόρηση, στις κοινωνικές και προσωπικές σχέσεις.



➤ Αλλαγές - σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, σε τοπικά αλλά και σε διεθνή πλαίσια.

➤ Η εκπαίδευση - αλλαγές, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ (2)

- Η αλλαγή = ένα σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού είτε πρόκειται για ένα άνθρωπο, είτε για μια εμπορική επιχείρηση είτε για ένα εκπαιδευτικό σύστημα.
- Ό,τι είναι σήμερα επιτυχημένο, αύριο μπορεί να θεωρείται ξεπερασμένο.
- Δαρβίνος, “*The origin of the species*” : το ζώο που θα επιβιώσει δεν είναι το δυνατότερο, αλλά αυτό που μπορεί να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις γύρω αλλαγές.

ΑΛΛΑΓΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ

- «αλλαγή» (ελληνικά ερμηνευτικά λεξικά) = σχετίζεται με τη μεταβολή, τη μετατροπή, τη μετάβαση και την αλλοίωση.
- Μπαμπινιώτης (2002)- αλλαγή = «οριστική και πλήρη μετάβαση από μια κατάσταση (μορφή, σχήμα) σε μια άλλη» (σ. 121).
- «καινοτομία» - έχει πιο συγκεκριμένο χαρακτήρα για παράδειγμα, ο Μπαμπινιώτης (2002), ορίζει την καινοτομία ως «την ουσιώδη τροποποίηση, τη ριζική αλλαγή» (σ. 807) και ο Γεωργοπαπαδάκος ως «τον νεοτερισμό, την εφεύρεση, κάτι το νέο» (σ. 492).



ΑΛΛΑΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ (2)

- Αλλαγή = μια δυναμική και συνεχής διαδικασία ανάπτυξης, η οποία εμπλέκει την αναδιοργάνωση ως ανταπόκριση στις ανάγκες που υπάρχουν.
- Διαδικασία μετασχηματισμού - εισάγεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις, εμπλέκοντας άτομα, ομάδες ή οργανισμούς, η οποία οδηγεί σε μια νέα κατάσταση των παρόντων αξιών, πρακτικών και αποτελεσμάτων.
(Morrison, 1998)

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

- ✓ δομική και συστημική παρά επιφανειακή και αναταράζει το σύστημα
- ✓ δυναμική διαδικασία στη διάρκεια του χρόνου παρά ένα γεγονός – χρειάζεται χρόνο για να έχει αποτελέσματα
- ✓ δεν είναι γραμμική
- ✓ είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο - στόχους και λειτουργίες, οργάνωση και διοίκηση, δομές, γνώση, δεξιότητες, συμπεριφορές, πεπιοθήσεις, αξίες, ρόλους και σχέσεις, σκοπούς του αναλυτικού προγράμματος (περιεχόμενο, οργάνωση, μεθοδολογία, πόρους και αξιολόγηση)
- ✓ περιλαμβάνει πολλαπλές προοπτικές και επομένως η αντίσταση και η σύγκρουση θεωρούνται περισσότερο ως ευκαιρίες παρά ως ανυπέρβλητες δυσκολίες

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΛΛΑΓΗΣ (2)



Η αλλαγή :

- ✓ απαιτεί την εμπλοκή ανθρώπων, μεταφέρει ανησυχία και αβεβαιότητα μαζί με την ανάγκη για ανάπτυξη δεξιοτήτων
- ✓ απαιτεί επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ είναι τόσο προσωπικό όσο και οργανωτικό ζήτημα
- ✓ επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό
- ✓ ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες και συνδέεται στενά με την πληροφόρηση
- ✓ είναι πιο αποτελεσματική όταν συνδέεται με τον εξελικτικό σχεδιασμό παρά με το γραμμικό σχεδιασμό

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΛΛΑΓΗΣ (3)

Επομένως, η αλλαγή αφορά στην ανάπτυξη και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.



ΕΠΙΠΕΔΑ/ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

❖ *Αλλαγή στη δομή*: Αφορά τροποποιήσεις στη δομή του οργανισμού.



❖ μεταβολή των σχέσεων εξουσίας, των μηχανισμών συντονισμού, του επανασχεδιασμού της εργασίας και άλλων παρόμοιων μεταβλητών στη δομή του οργανισμού.

❖ Η οργάνωση της δομής - τρία συστατικά: το βαθμό πολυπλοκότητας, τυπποίησης και συγκεντρωτισμού στον οργανισμό.



❖ *Αλλαγή στην τεχνολογία*

❖ *Αλλαγή στους ανθρώπους*: αλλαγές των στάσεων των εργαζομένων, στις δεξιότητες, στις προσδοκίες, στις αντιλήψεις και στη συμπεριφορά.



ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

□ Τρία βασικά επίπεδα : το ατομικό, το ομαδικό και το γενικό.
(Burke, 2002).

□ **Στο ατομικό επίπεδο**, η έμφαση - σε δραστηριότητες, όπως η πρόσληψη, η αντικατάσταση, η μετάθεση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του προσωπικού.

□ **Στο ομαδικό επίπεδο**, η έμφαση - σε αλλαγές στην ομάδα, όπως για παράδειγμα στη δημιουργία ομάδων, στις αυτοκατευθυνόμενες ομάδες και στην επίλυση συγκρούσεων στις ομάδες.

□ **Στο γενικό επίπεδο**, η έμφαση - στη διαφορετική σειρά της αλλαγής (πρώτη, δεύτερη, τρίτη).

Είδη αλλαγής

Είδη αλλαγής

- ✓ Η αλλαγή – **εσωτερική** (ανάγκες που έχουν προκύψει εντός του οργανισμού) - πιο εύκολα αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού, αφού βασικός της στόχος είναι να ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες (Fullan, 1991; Hargreaves, 1997; Hopkins et al, 1994; Stanford, 1998)
- ✓ **Εξωτερική αλλαγή** - «από πάνω προς τα κάτω» (McLaughlin, 1990) - τα άτομα δυσκολεύονται περισσότερο να αποδεχτούν τη διαδικασία της αλλαγής, μ' αποτέλεσμα να αυξάνεται η αντίσταση σ' αυτήν και να δυσχεραίνεται έτσι η όλη διαδικασία (Hall & Hord, 2001; Fullan, 1991; Hopkins et al, 1994).

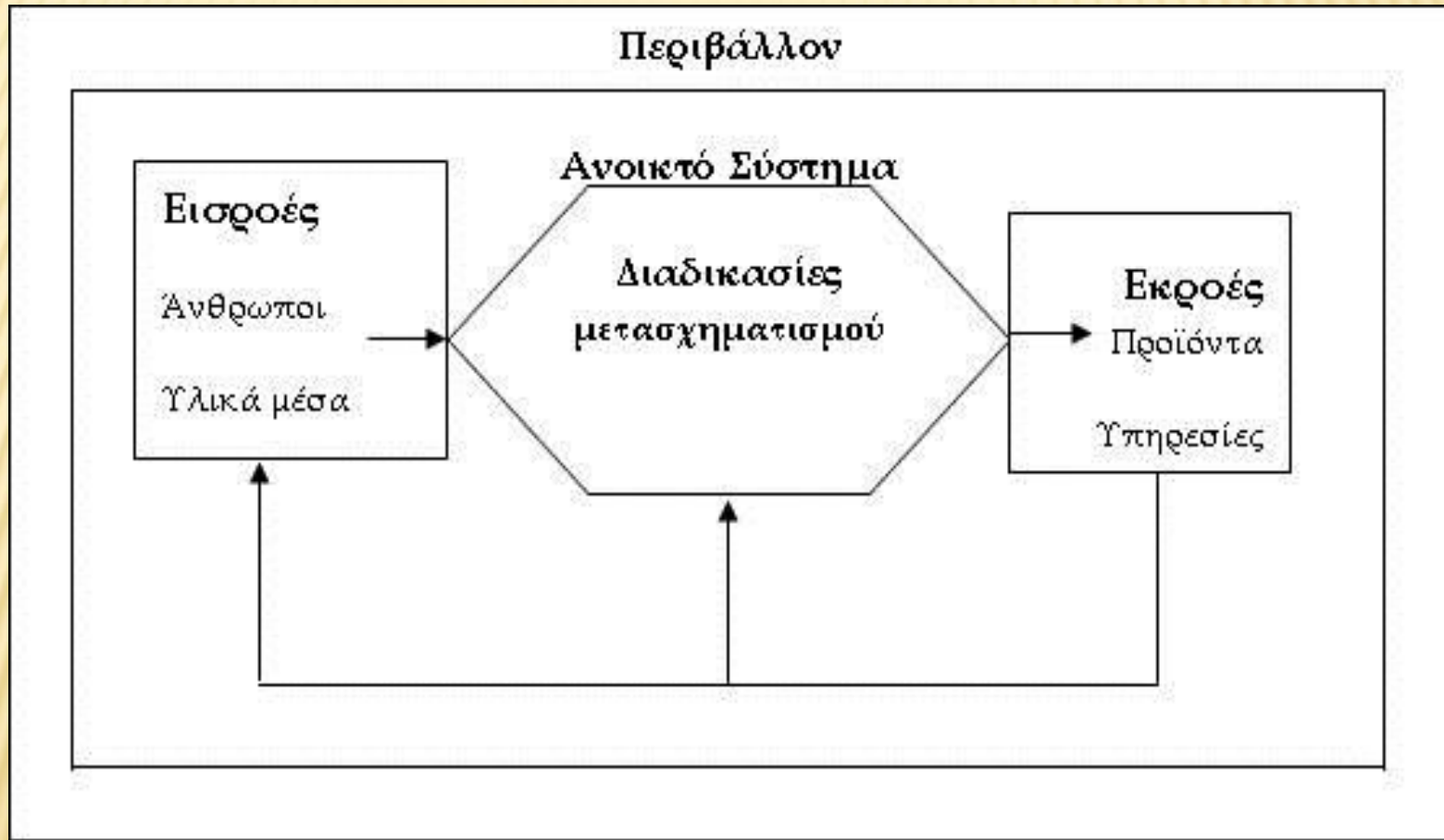
Είδη αλλαγής (2)

- **Σταδιακή αλλαγή** (Germinario & Cram, 1998; Morrison, 1998; Hoy & Miskel, 2001; Fullan, 1991; Hopkins et al, 1994). μικρά και σταθερά βήματα από όλους τους εμπλεκόμενους, για την υλοποίηση του νέου οράματος.
- Συνεχής διαδικασία συνεργασίας και συμπρογραμματισμού,
- **Αιφνίδια αλλαγή** - διακόπτεται η φυσική ανάπτυξη των γεγονότων και συχνά / τα πάντα τρέχουν σε πολύ γρήγορους ρυθμούς, μ' αποτέλεσμα στις πλείστες περιπτώσεις να δημιουργείται υπέρμετρο άγχος κι ανασφάλεια στους συμμετέχοντες (Evans, 1996; Hall & Hord, 2001; Hargreaves & Fine, 2000; Hopkins et al, 1994).

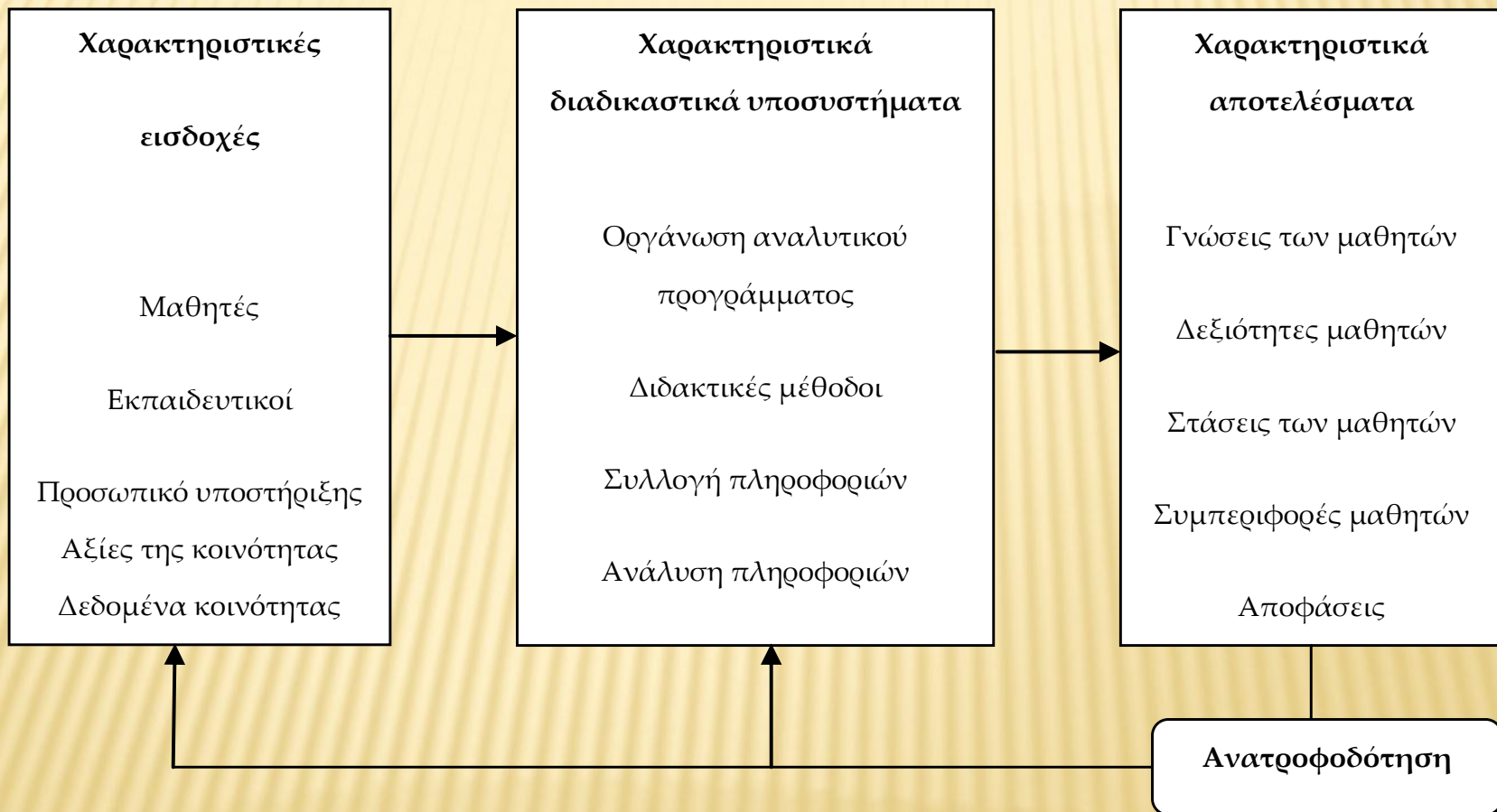
Συστημική αλλαγή

- ✓ Η αλλαγή στους οργανισμούς – συστημική (Burke,2002)
- ✓ Το σχολείο = ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα.
- ✓ Επειδή η αλλαγή επιδρά σε όλες τις διαστάσεις του σχολείου, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι είναι συστημική.

ΑΝΟΙΚΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ



Χαρακτηριστικά του Σχολείου ως Κοινωνικού Συστήματος



Πηγή: Προσαρμογή από Πασιαρδή (2004)

Πιέσεις για Εισαγωγή Αλλαγών/Καινοτομιών

- Διάφορες πιέσεις - εσωτερικές ή εξωτερικές ή και των δύο μορφών ταυτόχρονα.
- **Περιπτώσεις εξωτερικών πιέσεων** = οι δημογραφικές αλλαγές που παρατηρούνται σήμερα, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής παραγωγή νέας γνώσης και οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.
- **Παραδείγματα εσωτερικών πιέσεων** = οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό προσωπικό, οι διαδικασίες στους οργανισμούς και στα συστήματα στην εκπαίδευση, καθώς και η ποιότητα ζωής των εκπαιδευτικών και των μαθητών στο σχολείο. Ταυτόχρονα, υπάρχουν πιέσεις που λειτουργούν τόσο εντός του εκπαιδευτικού συστήματος (εσωτερικές) όσο και εκτός.

Μοντέλο Fullan

- Fullan (1991) - η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από τρεις φάσεις:
 - (1) την εισαγωγή
 - (2) την εφαρμογή
 - (3) την εσωτερίκευση

Μοντέλο Fullan

- ✓ **Η φάση της εισαγωγής** - απόφαση για έναρξη της αλλαγής και την ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτή. Οι πιο σημαντικές δραστηριότητες σε αυτή τη φάση είναι η απόφαση για να ξεκινήσει η διαδικασία και η ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης στον οργανισμό.
- ✓ **Η φάση της εφαρμογής** - η φάση όπου δοκιμάζεται η αλλαγή. Οι σημαντικότερες δραστηριότητες περιλαμβάνουν την εφαρμογή του σχεδίου δράσης, την ανάπτυξη και διατήρηση της αφοσίωσης και την παρακολούθηση της προόδου και των προβλημάτων που παρουσιάζονται.
- ✓ **Η φάση της εσωτερίκευσης** - η αλλαγή παύει να θεωρείται ως κάτι το νέο και γίνεται μέρος του συνηθισμένου τρόπου εργασίας στο σχολείο.

Βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς αλλαγής

- ✓ Αξιολόγηση αναγκών
- ✓ Δομή
- ✓ Κουλτούρα: έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και στην ύπαρξη ενός κοινού οράματος
- ✓ Ηγεσία
- ✓ Όραμα
- ✓ Σκοποί και στόχοι
- ✓ Ξεκαθάροι ρόλοι
- ✓ Διαδικασία (εποικοδομητική επίλυση συγκρούσεων, συνεργασία και αποθαρρύνεται ο προσωπικός ανταγωνισμός).
- ✓ Άνθρωποι – κίνητρα
- ✓ Ρεαλισμός -έρευνα δράσης
- ✓ Περιβάλλον
- ✓ Ισορροπία : ανάπτυξης του σχολείου - επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.
- ✓ Χρονοδιαγράμματα
- ✓ Αξιολόγηση (συνεχής)

ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

➤ **Η Δομή του Σχολείου και η Αλλαγή**

➤ Η δομή αποτελεί την επίσημη πλευρά του οργανισμού. Είναι το σύνολο των γραφειοκρατικών προσδοκιών του οργανισμού. Οι γραφειοκρατικές προσδοκίες είναι οι επίσημες απαιτήσεις και υποχρεώσεις που θέτει ο οργανισμός. Οι γραφειοκρατικοί ρόλοι καθορίζονται από τις προσδοκίες και σχετίζονται με θέσεις στον οργανισμό

➤ **Κουλτούρα και Αλλαγή**

➤ Για να επιτευχθεί η αλλαγή στο σχολείο, όπως και σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό, χρειάζεται πρώτα να αλλάξει η κουλτούρα.

➤ Αξίες και πεποιθήσεις ατόμων

➤ Πολύ δύσκολο να αλλάξει

Ηγεσία και αλλαγή

Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγής:

- ✓ Γνωρίζουν τι ακριβώς επιθυμούν να επιτύχουν.
- ✓ Μπορούν να μετατρέπουν τη θεωρία σε πράξη.
- ✓ Μπορούν να αντικρίσουν την αλλαγή όχι μόνο από τη δική τους σκοπιά, αλλά και από αυτή των άλλων.
- ✓ Είναι ριψοκίνδυνοι.
- ✓ Δεν προσκολλώνται στην παράδοση, αλλά εκτιμούν και το νέο.
- ✓ Μπορούν να ετοιμάζουν ευέλικτα προγράμματα και να συνδυάζουν τους στόχους με τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους.

Ηγεσία και αλλαγή (2)

Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγής:

- ✓ Δεν αποθαρρύνονται από τις αποτυχίες.
- ✓ Αξιοποιούν τις περιστάσεις που βοηθούν στην εφαρμογή της αλλαγής.
- ✓ Μπορούν να εξηγήσουν με σαφήνεια πώς θα γίνει η αλλαγή.
- ✓ Εμπλέκουν το προσωπικό στην όλη διαδικασία της αλλαγής και είναι έτοιμοι να το υποστηρίξουν σε περίπτωση που αυτό αντιμετωπίσει δυσκολίες.
- ✓ Δεν εισάγουν πολλές αλλαγές ταυτόχρονα.
- ✓ Παρουσιάζουν την αλλαγή ως λογική απόφαση.

Ηγεσία και αλλαγή (3)

Χαρακτηριστικά ηγετών για διαχείριση αλλαγής:

- ✓ Μοιράζονται τις πληροφορίες που κατέχουν για τα αποτελέσματα.
- ✓ Αυτοπεποίθηση
- ✓ Συναισθηματική νοημοσύνη

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας:

- 🌸 Περιπτωσιακά μοντέλα
- 🌸 Ηγεσία του μετασχηματισμού
- 🌸 Κατανεμημένη Ηγεσία (διαμοιρασμού της ηγεσίας)
- 🌸 Ηγεσία της ηθικής
- 🌸 Παιδαγωγική ηγεσία

Η Θεωρία του «Κύκλου της Ζωής» των Hersey & Blanchard (1988)

Περιπτωσιακό μοντέλο ηγεσίας



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ (ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ)

Η αποτελεσματική ηγεσία ενός οργανισμού καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι ονομάζονται από τους Bolman και Deal (1984 · 1991 · 1997) ως πλαίσια:

➤ **Δομικό πλαίσιο:** Σε αυτό το πλαίσιο δίνεται έμφαση στον ορθολογισμό, στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο ρόλος του ηγέτη είναι σημαντικός, αφού χρησιμοποιώντας το δομικό πλαίσιο, επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την επικοινωνία και την κατανομή των πόρων.

➤ **Πλαίσιο ανθρώπινων πόρων:** Επίκεντρο σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί η ταυτόχρονη ικανοποίηση **των αναγκών των ανθρώπων** και **των αναγκών του οργανισμού**.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΠΛΑΙΣΙΩΝ (2)

➤ **Πολιτικό πλαίσιο:** Σε αυτό το πλαίσιο ο οργανισμός θεωρείται ως μια αρένα μέσα στην οποία διάφορες επίσημες και ανεπίσημες ομάδες συμφερόντων ανταγωνίζονται για την αύξηση του ελέγχου που ασκούν πάνω στην κατανομή των πόρων του οργανισμού, οι οποίοι είναι πάντα περιορισμένοι, με αποτέλεσμα τη μόνιμη ύπαρξη συγκρούσεων.

➤ **Συμβολικό πλαίσιο:** Επικεντρώνεται στα σύμβολα του οργανισμού, που δίνουν νόημα τόσο στην **κουλτούρα** όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Τα σύμβολα υπάρχουν στις εθιμοτυπίες, στις τελετές, στους μύθους και στους ήρωες του οργανισμού.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

- ‡ Σχέση ηγεσίας και κουλτούρας του οργανισμού (Dalin, 1996)
- ‡ Όχι μόνο έμφαση στη δομή // μεγάλη έμφαση στην κουλτούρα
- ‡ Αλλαγή πλαισίου κουλτούρας (μέσα στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι)
- ‡ Εκπαίδευση - η ηγεσία του μετασχηματισμού σχετίζεται άμεσα και θετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών, τα αποτελέσματα στο επίπεδο του οργανισμού και τις επιδόσεις των μαθητών

Η ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΙΡΑΖΕΤΑΙ (ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ)

- Αποτελεσματικά σχολεία- διαμοιρασμός της ηγεσίας (κατανομή ευθυνών - εξουσίας σε διάφορα άτομα και ομάδες)
- Αναγκαίο - ο σχολικός οργανισμός είναι αρκετά πολύπλοκος / μεγάλο εύρος καθηκόντων και ευθυνών (δύσκολο για ένα άτομο να διοικήσει σωστά)
- Παραδοχή: ένα άτομο πρέπει να έχει ευθύνες, ώστε να επιθυμεί να προωθήσει την αλλαγή

Η ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

- ❄ Πρόσφατες έρευνες - αξίες / ηθικός σκοπός ηγεσίας
- ❄ Έμφαση: ηθική διάσταση της ηγεσίας με την έννοια του προσανατολισμού του οργανισμού στις **δημοκρατικές αξίες**
- ❄ Επιτυχημένος ηγέτης: ισχυρή κοινότητα μάθησης, διανοητική, συναισθηματική και πνευματική διάσταση
- ❄ Σημασία ύπαρξης πυρήνα αξιών - πεποιθήσεις των ανθρώπων και στη συνεργασία μεταξύ τους
- ❄ Ηγεσία= μορφή κοινωνικού κεφαλαίου, που μπορεί να αυξηθεί μέσω της επένδυσης στους άλλους

Η ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

- 🔴 Ανάπτυξη σχολείου μέσω ανάπτυξης των άλλων ατόμων
- 🔴 Έμφαση στη διδασκαλία και στη μάθηση
- 🔴 Ο Sergiovanni (1998)- ανάπτυξη της ικανότητας μέσω της ανάπτυξης του κοινωνικού και ακαδημαϊκού κεφαλαίου των μαθητών και του νοητικού και επαγγελματικού κεφαλαίου των εκπαιδευτικών
- 🔴 Υποστηρίζει ότι αυτό το μοντέλο διαφέρει από τις υπάρχουσες θεωρίες ηγεσίας που στηρίζονται στη γραφειοκρατία, τον οραματισμό και οι οποίες κυριαρχούν στη βιβλιογραφία
- 🔴 Έμφαση στην **επιπρόσθετη μάθηση** που προκύπτει από την ανάπτυξη των διάφορων μορφών ανθρώπινου δυναμικού

ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

Σύμφωνα με τον Fullan (1991), τα κριτήρια είναι τέσσερα:

- Η αλλαγή – να ικανοποιεί **ανάγκη**; Θα ενδιαφερθούν οι μαθητές; Θα μάθουν οι μαθητές; Υπάρχουν ενδείξεις ότι η αλλαγή θα λειτουργήσει (π.χ. θα έχει τα αποτελέσματα που υπόσχεται);
- Πόσο **ξεκάθαρη** είναι η αλλαγή σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν οι εκπαιδευτικοί;
- Πώς θα **επηρεάσει τον εκπαιδευτικό** σε σχέση με το χρόνο, την ενέργεια, τις νέες δεξιότητες, τα αισθήματα ενθουσιασμού και επάρκειας και την παρέμβαση στις υπάρχουσες προτεραιότητες;
- Πώς θα **παρωθούνται/κινητοποιούνται** οι εκπαιδευτικοί, ώστε να αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους ή με άλλα άτομα;

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

- **Συχνές πηγές αντίστασης** = την έλλειψη πληροφόρησης και την παραπληροφόρηση, διάφορους ιστορικούς παράγοντες, το φόβο για το άγνωστο και για την αποτυχία, την απροθυμία για πειραματισμό και την αντιμετώπιση της αλλαγής ως απειλής για τις ικανότητες των ανθρώπων, για το κύρος τους και για την κατανομή δύναμης και εξουσίας στον οργανισμό.
- Όχι ορατά οφέλη από την αλλαγή.
- Κλίμα - έλλειψη εμπιστοσύνης ή φτωχές διαπροσωπικές σχέσεις
- Φόβος της ανεπάρκειας, της αδυναμίας και της απώλειας κεκτημένων.

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (2)

Τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες εμποδίων στην αλλαγή:

- *Τα εμπόδια που οφείλονται στις αξίες:* το άτομο αντιστέκεται στην προτεινόμενη αλλαγή, όταν αυτή δε συμφωνεί με το σύστημα αξιών του. – ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
- *Τα εμπόδια που οφείλονται στη δύναμη:* το άτομο αντιδρά στην αλλαγή, όταν αυτή μειώνει τη δύναμή του.
- *Τα ψυχολογικά εμπόδια:* το άτομο αντιδρά στην αλλαγή όταν αισθάνεται πως απειλούνται η ασφάλειά του, η εμπιστοσύνη του, η συναισθηματική του ευημερία και η σταθερότητα που νιώθει.
- *Τα πρακτικά εμπόδια:* το άτομο αντιδρά στην αλλαγή, όταν οι πόροι και τα μέσα που θα στηρίξουν την αλλαγή είναι ανεπαρκή.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

- Αποτελεσματική επικοινωνία στο σχολείο
- Εμπλοκή των εκπαιδευτικών σε όλα τα στάδια της αλλαγής
- Σαφήνεια σε όλες τις χρονικές φάσεις και σε όλες τις όψεις της αλλαγής
- Ξεκαθαρισμένη έμφαση
- Ενθάρρυνση με σκοπό την επιτυχία
- Εξέταση των αιτίων των προβλημάτων και των δυσκολιών
- Παρουσίαση των πλεονεκτημάτων από την αλλαγή
- Αξιοποίηση ατόμων από το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, όπου χρειάζεται

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (2)

- Χρησιμοποίηση της αξιολόγησης (ιδιαίτερα της αυτοαξιολόγησης)
- Επίδειξη ευαισθησίας σε όσους εμπλέκονται στην αλλαγή
- Εντοπισμός όλων των κινδύνων που δημιουργούνται
- Εξέταση των αντιλήψεων των εμπλεκομένων
- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης
- Εξέταση των παραγόντων της κουλτούρας του σχολείου
- Παροχή υποστήριξης (περιλαμβανομένης και της προσωπικής υποστήριξης)
- Εξέταση θεμάτων που σχετίζονται με το χρόνο
- Αξιοποίηση των δυνατών σημείων κάθε ατόμου -
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
- Προσφορά αμοιβών και κινήτρων
- Ανάλυση των καθηκόντων, των εργασιών και των υπευθυνότητων.

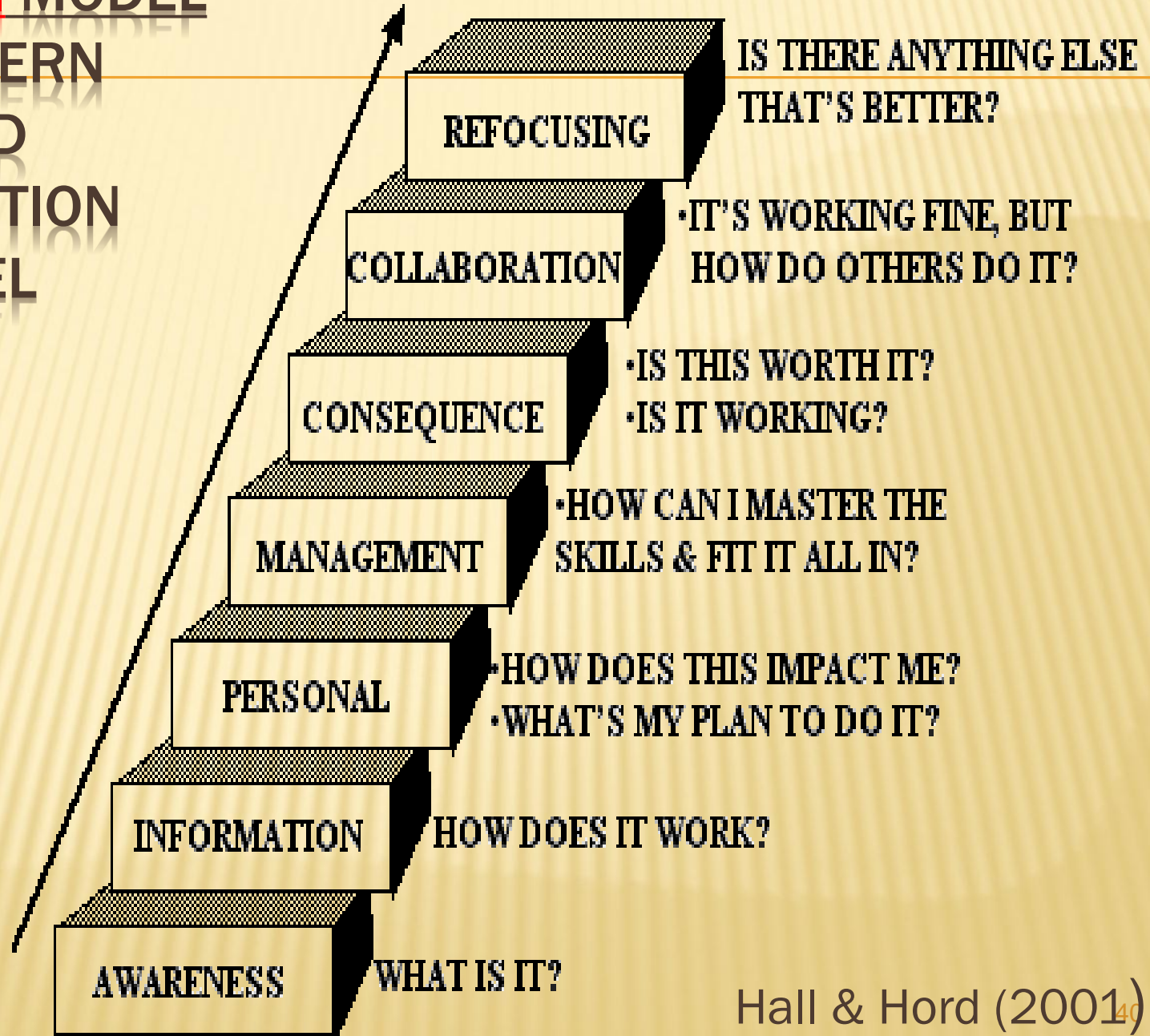
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ (2)

Γενικό Συμπέρασμα :

- έμφαση : ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών, παρώθηση των εκπαιδευτικών, ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και της συνεργασίας, αναγνώριση του συναισθηματικού τομέα των εκπαιδευτικών και αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων

CBAM MODEL
CONCERN
BASED
ADOPTION
MODEL

STAGES OF CONCERN (CBAM)



ΣΥΝΟΨΗ

- ☯ Τα προβλήματα - ολοένα και πιο πολύπλοκα// βαθμός επιτυχίας των ηγετών -τρόπος που διαχειρίζονται τόσο τα δικά τους συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων (**συναισθηματική νοημοσύνη**)
- ☯ Αντίθετα, ο τρόπος που διαχειρίζονται τα συστήματα ή τις δομές του οργανισμού θα ασκεί μικρότερο ρόλο στην επιτυχία των ηγετών
- ☯ Ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων στον οργανισμό
- ☯ Ανάπτυξη της ικανότητας των ανθρώπων του οργανισμού, έτσι ώστε να εργάζονται για την υιοθέτηση και διατήρηση της αλλαγής και της βελτίωσης σε αυτόν

The leader...

 Cares

 Shares

 Dares