

Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ (ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ)

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σκοπός της **σύγχρονης διοικητικής εκπαίδευσης** δεν είναι μόνο η αποτελεσματική διαχείριση της παρούσας κατάστασης (status quo) από τους μάνατζερς, αλλά κυρίως η ανάπτυξη της ικανότητάς τους να διαχειρίζονται και να κατευθύνουν αλλαγές (Everard, Morris & Wilson, 2004).

Αυτή η τάση στηρίζεται στις θεωρίες της συμπεριφορικής επιστήμης και ειδικότερα στο τομέα που ασχολείται με την **«οργανωσιακή ανάπτυξη» (organization development)**.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι Fullan, Miles και Taylor (1980) , ορίζουν την **‘οργανωσιακή ανάπτυξη’** στο χώρο της παιδείας ως: ..**μια συγκροτημένη, συστηματικά σχεδιασμένη και αδιάπτωτη προσπάθεια αυτομελέτης και βελτίωσης του συστήματος, που επικεντρώνεται με σαφήνεια στην αλλαγή επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών, μεθόδων, κανόνων και δομών με τη χρήση εννοιών της συμπεριφορικής επιστήμης. Οι στόχοι της οργανωσιακής ανάπτυξης περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων, καθώς επίσης και τη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού, με άμεσο ή έμμεσο επίκεντρο τα εκπαιδευτικά θέματα**

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (Ο.Α.) *(organizational development)*

Είναι μια προσέγγιση κοινής εξουσίας για την προγραμματισμένη αλλαγή των οργανισμών, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή της συμπεριφορικής επιστήμης σε μια συστηματική και γενικευμένη προσπάθεια να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Στόχοι Ο.Α.

Αποτελέσματος

Εστιάζουν στην
έκβαση των
εργασιών

Διαδικασίας

Εστιάζουν στους
τρόπους που
συνεργάζονται οι
άνθρωποι

Η Ο.Α. μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή
ενισχυμένης προγραμματισμένης αλλαγής

Δημιουργικότητα-καινοτομία

Δημιουργικότητα (creativity): η ικανότητα παραγωγής μιας νέας ιδέας ή μιας μοναδικής προσέγγισης στην επίλυση προβλημάτων ή τη διαμόρφωση ευκαιριών.

Από μόνη της δεν αρκεί, θα πρέπει η δημιουργική ιδέα να μετατραπεί σε χρήσιμη μέθοδο εργασίας ή σε χρήσιμο προϊόν.

Καινοτομία (innovation): Η διαδικασία κατά την οποία ακολουθείται μια δημιουργική ιδέα και μετατρέπεται σε χρήσιμο προϊόν, υπηρεσία ή τρόπο διεκπεραίωσης εργασιών.

Τι περιλαμβάνει η δημιουργικότητα;

Έμφυτη ή μαθαίνεται;

Η δημιουργικότητα συνίσταται σε:

1. Στην αντίληψη (ο διαφορετικός τρόπος εστίασης των πραγμάτων)
2. Στην επώαση (... μέχρι τη διαμόρφωση κάτι νέου)
3. Στην έμπνευση (η στιγμή όπου όλες οι προσπάθειες συγκλίνουν με επιτυχία)
4. Καινοτομία (η έμπνευση σε ...)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ (*organizational change*)

- Κάθε μεταβολή που παρατηρείται στους εργαζόμενους, στη δομή ή στην τεχνολογία κάποιου οργανισμού (Robbins, Decenzo & Coulter, 2011).
- Είναι μια από κοινού δυναμική προσπάθεια για να αυξηθεί η ικανότητα του οργανισμού να λύνει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να βελτιώνει την αποδοτικότητά της.

ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ Ή ΜΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ)

1. Η συνήθεια
2. Ο φόβος του αγνώστου
3. Το αίσθημα απώλειας
4. Η μη κατανόηση της χρησιμότητάς της
5. Οι διαφορετικές αντιλήψεις
6. Αντίδραση στο φορέα αλλαγής
7. Υπερφόρτωση εργασίας
8. Αίσθημα ντροπής

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ Ή ΜΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ)

9. Απώλεια σκοπού, ελέγχου και αυτοπεποίθησης
10. Κακή χρονική στιγμή
11. Η γραφειοκρατική δομή της εκπαίδευσης
12. Η απουσία κινήτρων
13. Η φύση των προτεινόμενων αλλαγών
14. Η έλλειψη κατανόησης
15. Τα εκπαιδευτικά και Κοινωνικά Πρότυπα
16. Η έλλειψη δεξιοτήτων

Οι αντιδράσεις στις αλλαγές ελαχιστοποιούνται όταν:

1. Οι διευθυντές και οι άλλοι εμπλεκόμενοι αισθάνονται ότι οι καινοτόμες δράσεις είναι δική τους υπόθεση – και όχι επινόηση ή εγχείρημα εξωτερικών παραγόντων.
2. όταν το καινοτόμο έργο έχει την πλήρη υποστήριξη των ανώτατων στελεχών του συστήματος.
3. οι εμπλεκόμενοι πιστέψουν ότι οι αλλαγές μάλλον μειώνουν παρά αυξάνουν τις ήδη υπάρχουσες υποχρεώσεις τους.
4. το καινοτόμο έργο συνάδει με τις ηθικές αξίες των εμπλεκόμενων.
5. το πρόγραμμα προσφέρει μια καινούρια εμπειρία η οποία ενδιαφέρει τους συμμετέχοντες.

Οι αντιδράσεις στις αλλαγές ελαχιστοποιούνται όταν:

.....**συνέχεια**

6. οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι η αυτονομία τους και η ασφάλειά τους δεν απειλούνται.
7. οι εμπλεκόμενοι συντελούν από κοινού στις διαγνωστικές προσπάθειες και ως εκ τούτου συμφωνούν στο βασικό πρόβλημα και τη σημασία του.
8. το καινοτόμο έργο υιοθετείται με ομαδική κοινή απόφαση.
9. οι υποστηρικτές είναι σε θέση να ταυτιστούν με τους διαφωνούντες, να αναγνωρίσουν τις έγκυρες ενστάσεις, και να λάβουν μέτρα ώστε να διασκεδάσουν τους υπερβολικούς φόβους.

Οι αντιδράσεις στις αλλαγές ελαχιστοποιούνται όταν:

...συνέχεια

10. όταν παραδεχτούμε ότι οι καινοτόμες δράσεις ενδέχεται να παρανοηθούν και να παρερμηνευτούν, και όταν υπάρχει μέριμνα για ανατροφοδότηση ιδεών σχετικά με το έργο και για επιπρόσθετη αποσαφήνιση των αναγκών.
11. Λιγότερες όταν οι εμπλεκόμενοι έχουν την αποδοχή, τη στήριξη και την εμπιστοσύνη στις σχέσεις τους με τους άλλους.
12. Λιγότερες όταν το καινοτόμο έργο είναι ανοιχτό σε αναθεώρηση και επανεξέταση – όταν η εμπειρία υποδηλώνει ότι οι αλλαγές είναι επιθυμητές.

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΫΠΟΘΕΤΕΙ:

➤ ΓΝΩΣΕΙΣ

➤ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

➤ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

➤ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

ΓΝΩΣΕΙΣ

- ✓ Για τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων
- ✓ Για τα σχήματα ανταμοιβών
- ✓ Για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
- ✓ Το διοικητικό προφίλ
- ✓ Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ✓ Την επικοινωνία, τη διαχείριση υλοποίησης των αλλαγών
- ✓ Η καθοδήγηση και παροχή συμβουλών
- ✓ Την επιμορφωτική και εκπαιδευτική θεωρία
- ✓ Διαδικασία εκπαίδευσης
- ✓ Την διαχείριση συγκρούσεων.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- ✓ *Η συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών*
- ✓ *Η ανάλυση εκτεταμένων σύνθετων συστημάτων*
- ✓ *Η υλοποίηση της μετάβασης αλλαγών, όπως η στοχοθεσία και ο σχεδιασμός που συμβάλλουν στην υλοποίηση των αλλαγών*
- ✓ *Η επίτευξη συναινετικών αποφάσεων*
- ✓ *Η κατανόηση της πολιτικής συμπεριφοράς*
- ✓ *Η διαχείριση συγκρούσεων*

ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Η συναίσθηση ηθικού καθήκοντος
- Η ισχυρή ροπή προς την αισιοδοξία με αποτέλεσμα την εσωτερική ανταμοιβή της αποδοτικότητας
- Η ετοιμότητα να ριψοκινδυνέψουμε υπολογισμένα
- Ο υψηλός βαθμός αυτοσυνείδησης και αυτογνωσίας
- Η υψηλή ανοχή της αμφισημίας και της συνθετότητας
- Η ικανότητα αποδοχής της σύγκρουσης και η απόλαυση της διαχείρισης της.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

- 1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ:** Η ηγεσία που έχει ως επίκεντρο όχι μόνο τα αποτελέσματα του οργανισμού αλλά και τις ανθρώπινες σχέσεις (σεβασμός και εκτίμηση των διδασκόντων, των διδασκομένων και των γονέων).
- 2. Ο ΣΚΟΠΟΣ:** Το προσωπικό πορεύεται προς ευδιάκριτους στόχους και έχει ανεπτυγμένη αίσθηση προσανατολισμού.
- 3. ΔΟΜΗ-ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ:** Τη δομή την καθορίζουν οι απαιτήσεις τις δουλειάς και όχι η εξουσία, η αυθεντία ή η συμμόρφωση.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

4. **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Το σχολείο γίνεται αντιληπτό ως ένα ανοιχτό σύστημα ενταγμένο σε ένα σύνθετο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά ακατάπαυτα.
5. **ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ:** Όλοι οι παράγοντες αλληλεξαρτώνται και πρέπει να εξισορροποούνται. «... δε νοείται αποδοτική εκπαιδευτική αλλαγή χωρίς βελτίωση του εργασιακού βίου των εκπαιδευτικών» (Fullan, 1991,).
6. **ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟ ΚΛΙΜΑ:** Κοινή συναδελφική επαγγελματική κουλτούρα.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

- 7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:** Οι αποφάσεις παίρνονται στο επίπεδο που διαθέτει την απαραίτητη πληροφόρηση και δε γίνεται παραπομπή στα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία είναι καλοπροαίρετη, ανοιχτή και αδιαστρέβλωτη. Ενθαρρύνουμε τη σύγκρουση ιδεών και όχι προσώπων.
- 8. ΑΝΘΡΩΠΟΙ:** Η ταυτότητα, η ακεραιότητα και η ελευθερία καθενός γίνονται σεβαστά. Δίνεται βάρος στις εσωτερικές ανταμοιβές και αναγνωρίζεται η δουλειά όλων.
- 9. ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ:** Οι καταστάσεις αντιμετωπίζονται ως έχουν και οι βελτιώσεις σχεδιάζονται με βάση τις ζωτικές και αξιόπιστες πληροφορίες που παίρνουμε με τους μηχανισμούς ανατροφοδότησης.

**ΜΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΕΙΔΙΚΕΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
ΣΥΝΟΨΙΖΕΤΑΙ ΣΕ**

ΕΞΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ (Everard, 2004)

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ **ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ** ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ :

*Η προκαταρκτική διάγνωση ή αναγνώριση
(diagnosis or reconnaissance):*

ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΕΠΙΚΑΙΡΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- I. Χρειάζεται η αλλαγή ;
- II. Είναι αναγκαία ;
- III. Είναι επίκαιρη ;
- IV. Είναι εφικτή και βιώσιμη ;
- V. Εύρος ατομικών αλλαγών για τον καθένα που εμπλέκεται.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ

*Προδιαγραφή του μέλλοντος
(future):*

ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΗΜΕΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Κοινό όραμα
- Αναζήτηση καλύτερων λύσεων

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ **ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ**

*Η περιγραφή του παρόντος
(describing the present) :*

ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Προσδιορισμός παρούσας κατάστασης και αντιστοιχία του σχολείου με τον έξω κόσμο

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

Προσδιορισμός των κενών (gaps) μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος με σκοπό τον προσδιορισμό και την κάλυψη τους :

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΡΑΣΗΣ

- Ποιοι αντιστέκονται στην αλλαγή ;
- Ποιοι μπορεί να βοηθήσουν ;
- Ποιος έχει την ευθύνη της διαχείρισης ;

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

Τρόποι μετάβασης από το παρόν στο μέλλον (transition) :

- Καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθύνης
- Υποστήριξη της καινοτομίας με πειθώ και αφιέρωση χρόνου για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση
- Ικανότητα και δικαιοδοσία της δομής της διοίκησης για ευέλικτες δράσεις
- Ύπαρξη συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

ΣΤΟ **ΕΚΤΟ ΣΤΑΔΙΟ**

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ
(evaluating and monitoring) ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ :

ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Σταθεροποίηση και αποφυγή φαινομενικής αλλαγής
- Διαχείριση καινοτόμων πρωτοβουλιών

ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (Lewin στο Schermerhorn, 2012)

1. **UNFREEZING** (Αποπαγιοποίηση/ξεπάγωμα)
2. **CHANGE** (Αλλαγή ή movement/κίνηση)
3. **REFREEZING** (Επαναπαγιοποίηση)

1^η ΦΑΣΗ (Ξεπάγωμα)

*Καθήκον της ηγεσίας αλλαγής είναι να δημιουργήσει μια αίσθηση ανάγκης για αλλαγή

Πώς επιτυγχάνεται;

- Μέσω της δημιουργίας καλής σχέσης με τους ανθρώπους που εμπλέκονται
- Μέσω της βοήθειας των άλλων να συνειδητοποιήσουν ότι οι παρούσες συμπεριφορές δεν είναι αποδοτικές
- Μέσω της ελαχιστοποίησης της εκφρασμένης αντίστασης στην αλλαγή

2^η ΦΑΣΗ (Αλλαγή)

*Καθήκον της ηγεσίας αλλαγής είναι η εφαρμογή της αλλαγής

Πώς επιτυγχάνεται;

- Μέσω της αναγνώρισης νέων, πιο αποτελεσματικών τρόπων συμπεριφοράς
- Μέσω της αναγνώρισης των αναγκαίων αλλαγών στα καθήκοντα, τους ανθρώπους, την κουλτούρα, την τεχνολογία, τις δομές
- Μέσω της ανάληψης δράσης ώστε να εφαρμοστούν οι αλλαγές

3^η ΦΑΣΗ (Ξαναπάγωμα)

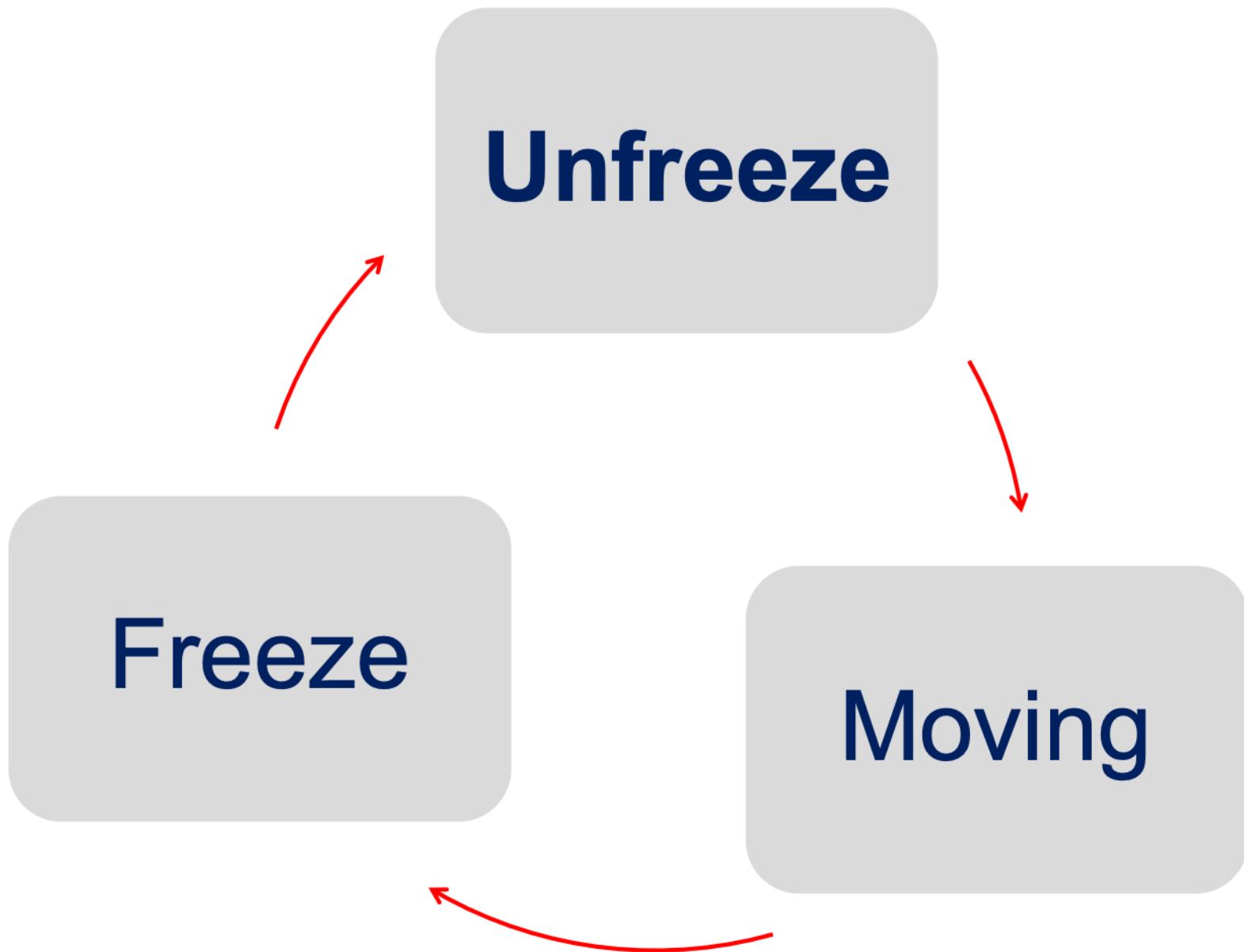
*Καθήκον της ηγεσίας αλλαγής είναι να σταθεροποιήσει την αλλαγή

Πώς επιτυγχάνεται;

- Μέσω της δημιουργίας κλίματος αποδοχής και συνέχειας για τις νέες συμπεριφορές
- Μέσω της παροχής της απαραίτητης υποστήριξης σε πόρους
- Μέσω της χρήσης ανταμοιβών, της θετικής ενίσχυσης και της υποστήριξης μέσω παροχής

Change process

The life-cycle theory of organizational change, which views change as an endless process in the life of an organization, is the most widely acclaimed theoretical model. It is a three-stage model that starts with (1) unfreezing existing practices and behaviors, followed by (2) the development of new practices and behaviors, then (3) institutionalizing and standardizing the newly developed practices and behaviors.



Πηγή: *Owens & Valesky* ,
(2011: 188)

Πώς υλοποιείται η 2^η ΦΑΣΗ (Αλλαγή)

Στρατηγική Αλλαγής	Βάσεις Ισχύος	Διοικητική Συμπεριφορά	Πιθανά αποτελέσματα
Δύναμη-Εξαναγκασμός Χρήση της εδραιωμένης εξουσίας για την προώθηση αλλαγών μέσω διαταγών και της θέσης ισχύος	Νομιμοποίηση Ανταμοιβές Τιμωρίες	Άμεση επιβολή και μονομερής δράση Πολιτικοί ελιγμοί και έμμεση δράση	Γρήγορα, αλλά με χαμηλή δέσμευση και μόνο προσωρινή συμμόρφωση
Ορθολογική Πειθώ Προώθηση αλλαγών μέσω της ορθολογικής πειθούς και των επιχειρημάτων που προκύπτουν από την εμπειρία	Εξειδίκευση	Προσπάθεια πληροφόρησης που χρησιμοποιεί αξιόπιστη γνώση, εδραία στοιχεία και λογικά επιχειρήματα	
Κοινή Δύναμη Παρέχοντας υποστήριξη στην αλλαγή μέσα από προσωπικές αξίες και δεσμεύσεις	Αναφορά	Συμμετοχικές προσπάθειες για εμπλοκή και σχεδιασμό και την εφαρμογή της αλλαγής	