# Εισαγωγή

Το σχολείο αποτελεί βασικό κοινωνικό φορέα που συνδέεται με τις κοινωνικές αλλαγές της χώρας. Κατά τα τελευταία χρόνια έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετοί όροι που συγχέονται μεταξύ τους όπως εκπαιδευτική **αλλαγή, καινοτομία**, μεταρρύθμιση. (Βρες σύνδεση με βιβλίο)

Με τον όρο αλλαγή στον εκπαιδευτικό τομέα εννοούμε οποιονδήποτε μετασχηματισμό μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε επίπεδο της εκπαίδευσης είτε έχει διοικητικό είτε γραφειοκρατικό χαρακτήρα. Η αλλαγή μπορεί να επέλθει από κεντρικό φορέα όπως το υπουργείο, είτε να συμβεί εσωτερικά του σχολείου με εσωτερική πρωτοβουλία χωρίς να θεσμοθετηθεί. (**Βιβλίο σελ.169-170**) Ο όρος καινοτομία παραπέμπει σε αλλαγή που εφαρμόζεται δοκιμαστικά για πρώτη φορά, απαιτεί πρωτοβουλία και πιθανότατα δεν αναφέρεται σε θεσμική αλλαγή. (**Βιβλίο σελ.172**). Υπό αυτό το πρίσμα, η καινοτομία αποτελεί πάντα αλλαγή, αλλά η αλλαγή μπορεί να μην καταλήξει απαραίτητα σε καινοτομία. Ο **Μαυροσκούφης (2002)** αναφέρει την αλλαγή σαν οποιαδήποτε μετάβαση κατάστασης ή μορφής και την καινοτομία ως οποιαδήποτε νέα ενέργεια που συσχετίζεται με τον νεωτερισμό.

Το πρότυπο γυμνάσιο τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών έχει σκοπό να εντρυφήσει τους μαθητές σε νέες τεχνολογίες και στον ψηφιακό κόσμο. Τα γνωστικά αντικείμενα εκπαίδευσης συνδέονται με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στην ενώ οργανώνονται εκπαιδευτικές δράσεις και συναντήσεις με φορείς ερευνητικών προγραμμάτων. Μείζονος σημασίας είναι το πεδίο της διδασκαλίας, καθώς εξαρτάται από τη γνώση και την προσέγγιση των τεχνολογιών. Έτσι, βασικός στρατηγικό στόχο αποτελεί η βέλτιστη αξιοποίησης έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας στο σχολείο.

Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε σε μία αλλαγή που μπορεί να συμβεί στο σχολείο…………

# Εκπαιδευτική Αλλαγή - Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών

Για να καταφέρει η σχολική μονάδα να αξιοποιήσει στο βέλτιστο τις νέες τεχνολογίες καλείται να χρησιμοποιήσει κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και να παρέχει την απαραίτητη σύγχρονη γνώση στους μαθητές σε συνδυασμό με τις πρόσφατες επιστημονικές έρευνες. Η μετάδοση της γνώσης αυτής επιβαρύνει το βαρύτατο έργο του εκπαιδευτικού, που εκτός των συμβατικών γνώσεων και του εκπαιδευτικού έργου καλείται συνεχώς να γνωρίζει και να μαθαίνει τις τεχνολογικές εξελίξεις. (εδώ πρέπει να μπουν **πηγές** γιατί πρέπει να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες από τους εκπαιδευτικούς)

Με τις νέες τεχνολογίες να αποκτούν εφαρμογή στο σχολείο, ο δάσκαλος χρειάζεται να επιλέγει τις κατάλληλες υλικοτεχνικές εφαρμογές για την οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να αξιολογήσει κατάλληλα τους μαθητές, να μεταδώσει την τεχνολογική γνώση ακόμα και με δυσνόητους όρους και να παραπέμψει στις κατάλληλες ηλεκτρονικές πηγές. Έτσι, ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι έτοιμος για τον παραπάνω ρόλο γεγονός που πραγματοποιείται μέσα από την κατάρτισή του από τα κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης που θα επιλεχθούν. **(Μπαμπινιώτης, σελ. 2)** Οι συνεχής ενημέρωση είναι προϋπόθεση για την επιτυχημένη ενημέρωση.

Ως εκ τούτου, η αλλαγή που προτείνεται είναι η μείωση του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα κατά 2 - 4 ώρες εβδομαδιαίως με σκοπό την τεχνολογική του κατάρτιση και επιμόρφωση. Οι καθηγητές είναι σε θέση να επιλέξουν ηλεκτρονικά σεμινάρια από πλατφόρμες διαδικτυακής εκπαίδευσης, να έρθουν σε επαφή με εκπαιδευτές ιδιωτικού κλάδου ή ερευνητές για την ενημέρωσή τους. Παράλληλα, παρέχεται ελεύθερη πρόσβαση σε μία ευρεία γκάμα ηλεκτρονικών βιβλίων, περιοδικών και βίντεο. Στο τέλος κάθε μήνα ο κάθε καθηγητής καλείται να κάνει μία παρουσίαση στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό τις νέες γνώσεις που πήρε από την επιμόρφωσή του και να δείξει τον τρόπο που θα εισάγει τις νέες πληροφορίες στο διδακτικό έργο. Το γεγονός της παρουσίασης, υποχρεώνει τον εκπαιδευτικό τόσο να προσπαθήσει να κατανοήσει σε βάθος τις τεχνολογικά νέες πληροφορίες ώστε να τις μεταδώσει στους συναδέλφους, όσο και να το κάνει συνειδητά ώστε να το περάσει στα παιδιά. Ταυτόχρονα, αφαιρείται το άγχος πιθανού ελέγχους και αξιολόγησης που δημιουργεί φόβο και ανασφάλεια για τη δουλειά του. Οι ώρες μαθημάτων που δε θα καλύπτονται από τον υπό κατάρτιση εκπαιδευτικό, θα αποκαθίστανται από συνάδελφο με δεδομένο ότι οι επιμορφώσεις των καθηγητών δε θα γίνονται τις ίδιες ώρες.

Η αλλαγή αυτή είναι πρωτοβουλία του σχολείου στα πλαίσια της αυτόνομης εκπαιδευτικής μονάδας με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαιδευτικής ύλης και των γνώσεων που μεταδίδονται στους μαθητές. Η αλλαγή αυτή αποτελεί μία καινοτομία του αυτόνομου σχολείου χωρίς να έχει θεσμοθετηθεί και ανήκει στην κατηγορία καινοτομιών τοπικής εμβέλειας καθώς αφορά ενδοσχολική επιμόρφωση (**Μαυροσκούφης, σελ.17-18**) Εν συνεχεία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παράδειγμα προς μίμηση για τα υπόλοιπα σχολεία ή και να θεσμοθετηθεί από το υπουργείο για να αξιοποιηθεί σε εθνικό επίπεδο.

# Αξιοποίησης έρευνας και τεχνολογίας

Για την ανάπτυξη στην παιδεία της χώρας, οι νέες τεχνολογίες και οι διάφορες εφαρμογές της πληροφορικής είναι απαραίτητες, καθώς ο κόσμος μας αποτελεί κοινωνία πληροφοριών. Με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο, η εκπαίδευση τραβά το ενδιαφέρον των μαθητών και ενεργοποιεί την ουσιαστική συμμετοχή τους. **(Μπαμπινιώτης, σελ. 1)**

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση εκσυγχρονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες με τη χρήση λογισμικών εξομοίωσης πειραμάτων για την καλύτερη μετάδοση της γνώσης. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί το εργαλείο για νέου τύπου εκπαιδευτικές δραστηριότητες που ενθαρρύνουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των μαθητών. Δημιουργείται πλαίσιο ανοικτών μοντέλων μάθησης, με έμφαση στη μάθηση και τον μαθητή να έχει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και την οργάνωση του μαθήματος. **(Βαβουράκη, σελ1-2)** Χαρακτηριστικό είναι το πρόγραμμα «Οδύσσεια» που στόχευε επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και προώθησε την τεχνική κατάρτιση ενδοσκοπικά στους εκπαιδευτικούς. Παρόλαυτα, δε χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον τα εκπαιδευτικά λογισμικά και οι εκπαιδευτικοί ήταν δύσπιστοι για τη χρησιμότητα των τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Τα τεχνικά προβλήματα και η ελλιπής υποστήριξη επηρέασαν αρνητικά.

Για την επιτυχημένη αξιοποίηση των τεχνολογιών δεν αρκεί μονάχα η υλικοτεχνική υποδομή αλλά απαιτείται να ενδυναμωθεί το εκπαιδευτικό προσωπικό. Προαπαιτούμενο αυτού είναι η θέληση για αμφισβήτηση των έως τώρα μεθόδων και του κυρίαρχου εκπαιδευτικού ρόλου και η ανάληψη πρωτοβουλιών για τον εμπλουτισμοί τεχνικά της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να ακολουθούν ανοικτά σεμινάριο διδασκαλίας με χρήση των τεχνολογιών και να μεταδίδουν αυτή τη γνώση στους μαθητές. Η διδασκαλία να εμπλουτιστεί με πληθώρα ηλεκτρονικών διδακτικών πηγών, μετάδοση επίκαιρων και έγκυρων πληροφοριών και αξιοποίηση μέσων τελευταίας τεχνολογίας. **(Βαβουράκη. Σελ 6)**

Για τη χρήση των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, ο ρόλος του εκπαιδευτικού δυσκολεύει καθώς έχει την υποχρέωση να είναι πλήρως τεχνολογικά καταρτισμένος. Μόνο με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να αξιοποιήσει σωστά την τεχνολογία στην εκπαιδευτική μεθοδολογία και να μεταδώσει τη τεχνολογική γνώση. Με την σωστή κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών καταφέρνει να εκπληρωθεί ο στρατηγικός στόχος του σχολείου που είναι η βέλτιστη αξιοποίηση έρευνας και τεχνολογίας.

**Ερωτήματα**

Α) Ποια είναι η αλλαγή που προτείνετε; Ποια διάσταση της Οργάνωσης ή της Λειτουργίας της μονάδας επιχειρείτε να αλλάξετε;

Β) Πως η αλλαγή συνδέεται ή υπηρετεί τον στρατηγικό στόχο;

Γ) Ποιος ο ρόλος των εκπαιδευτικών στον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής;

Δ) Ποια προσέγγιση θα επιλέξετε για την αποτελεσματική υλοποίηση της αλλαγής;

Μοντέλο Fullan VS Everard & Morris

Ζμας

* Τι σημαίνει αλλαγή / καινότομία
* Εικόνα σχολείου – στρατηγικός στόχος

4 ερωτήματα

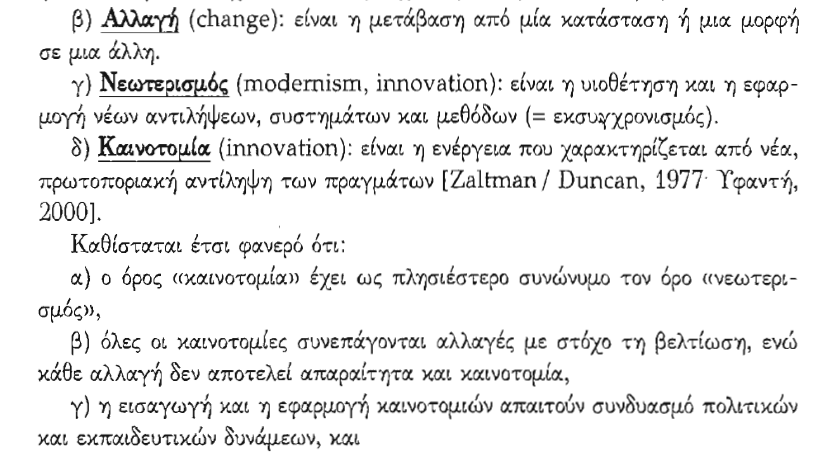
* Περιγραφή αλλαγής – αφορά όλο το σχολείο; (ερώτημα Α)
* Λόγοι που μας οδηγούν ότι η αλλαγή συνδέεται με αυτόν τον στόχο (ερώτημα Β)
* Περιγραφή εφαρμογής αλλαγής. (ερώτημα Γ) Ρόλος εκπαιδευτικών και διευθυντή.
* Εμπλεκόμενοι, Προβλήματα, Τι προτείνετε για την αβίαστη αλλαγή. (ερώτημα Δ)

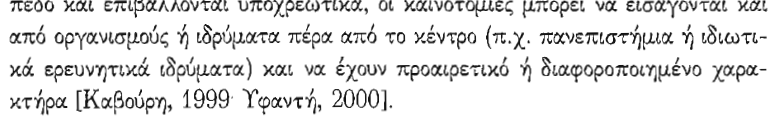
**Υλικό**

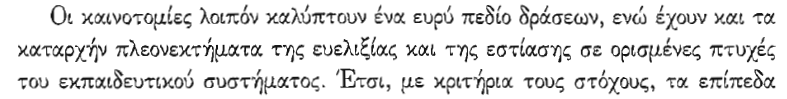
**Αλλαγή – Καινοτομία**

Ο Μαυροσκούφης (2002) αναφέρει την αλλαγή σαν οποιαδήποτε μετάβαση κατάσταση ή μορφής και την καινοτομία μία πρωτοποριακή και νέα ενέργεια η οποία συσχετίζεται με τον νεωτερισμό. (το έχω μεταφέρει στις απαντήσεις)

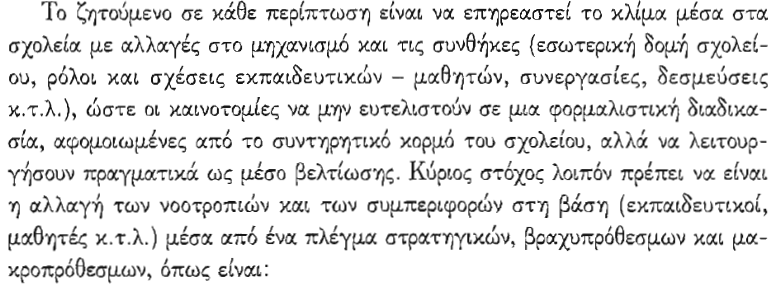
Μαυροσκούφης, Δ. (2002). Η εισαγωγή και η υποδοχή των καινοτομιών στα σχολεία: Θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικά προβλήματα. *Νέα Παιδεία*, *103*, 16-23.











Β)

* Μπαμπινιώτης, Γ. (2000). Νέες τεχνολογίες και ποιοτική Παιδεία. *Εφημερίδα «Το Βήμα*, *3*.

Για την ανάπτυξη στην παιδεία της χώρας, οι νέες τεχνολογίες και οι διάφορες εφαρμογές της πληροφορικής είναι απαραίτητες, καθώς ο κόσμος μας αποτελεί κοινωνία πληροφοριών. Με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στο σχολείο, η εκπαίδευση τραβά το ενδιαφέρον των μαθητών και ενεργοποιεί την ουσιαστική συμμετοχή τους. (Μπαμπινιώτης, σελ. 1) (Ερώτημα Β)

Και όμως η πραγματικότητα είναι μία: χωρίς τις νέες τεχνολογίες, χωρίς την πληροφορική και τις ποικίλες εφαρμογές της στην «κοινωνία των πληροφοριών» όπου ζούμε, στην κοινωνία ιδίως τού 21ου αιώνα, δεν μπορεί να νοηθεί ανάπτυξη τής παιδείας. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι με τέτοια προγράμματα το Σχολείο και γενικότερα η Εκπαίδευση και η παρεχόμενη Παιδεία μπορούν να αποκτήσουν ξανά το ενδιαφέρον που χρειάζεται για να προσελκύσουν την αγάπη και την ουσιαστική συμμετοχή των μαθητών.

**ΟΦΕΛΗ**:

-Δυνατότητα αναζήτησης ποικίλων και μεγάλης κλίμακας πληροφοριών μέσα από την πρόσβαση σε διάφορες Τράπεζες Δεδομένων.

-Χρησιμοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την τεχνολογία των πολυμέσων (συνδυασμός κειμένου - εικόνας - ήχου). μπορούν να διδαχθούν με νέους ελκυστικούς, ανανεωμένους και ουσιαστικούς τρόπους που και τα αντικείμενα αυτά καθ' εαυτά αναδεικνύουν στη συνείδηση τού μαθητή και επιτρέπουν μια άμεση προσωπική συνεργασία

**ΔΑΣΚΑΛΟΙ**:

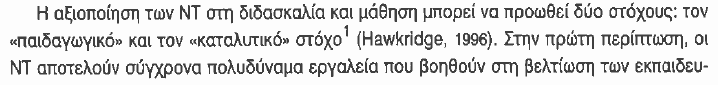
Με τις νέες τεχνολογίες να αποκτούν εφαρμογή στο σχολείο, ο δάσκαλος χρειάζεται να επιλέγει τις κατάλληλες υλικοτεχνικές εφαρμογές για την οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, να αξιολογήσει κατάλληλα τους μαθητές, να μεταδώσει την τεχνολογική γνώση ακόμα και με δυσνόητους όρους και να παραπέμψει στις κατάλληλες ηλεκτρονικές πηγές. Έτσι, ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι έτοιμος για τον παραπάνω ρόλο γεγονός που πραγματοποιείται μέσα από την κατάρτισή του από τα κατάλληλα προγράμματα επιμόρφωσης που θα επιλεχθούν. **(Μπαμπινιώτης, σελ. 2**) Οι συνεχής ενημέρωση είναι προϋπόθεση για την επιτυχημένη ενημέρωση. (Ερώτημα Α)

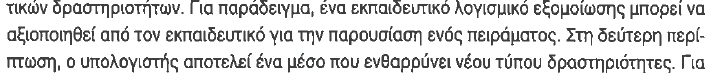
Με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στο Σχολείο αλλάζει άρδην και ο ρόλος τού δασκάλου και γενικότερα τού εκπαιδευτικού. Μέχρι σήμερα δάσκαλος και σχολικά βιβλία ήταν η κύρια πηγή πληροφοριών. Εφεξής ο δάσκαλος θα έχει ως πρόσθετο ρόλο να επιλέξει τα κατάλληλα προγράμματα, να οργανώσει τη χρήση τους μέσα και έξω από την τάξη, να ελέγξει τις αξιολογήσεις των μαθητών του, να εξηγήσει δύσκολα ή δυσνόητα σημεία, να παραπέμψει σε πρόσθετη συμβατική ή ηλεκτρονικά προσπελάσιμη βιβλιογραφία και γενικά θα πρέπει ¬ παράλληλα με κάποια μορφή συμβατικού μαθήματος ¬ να κατευθύνει και την εκμάθηση με προγράμματα. Ερώτημα: Είναι ο Έλληνας εκπαιδευτικός έτοιμος για τον νέο του ρόλο; Απάντηση: Χρειάζεται να συμπληρωθεί ο τρόπος κατάρτισής του στα ΑΕΙ με τη διδακτική μέσω προγραμμάτων και με την καθοδηγητική των μαθητών βάσει των νέων τεχνολογιών. Αυτό δεν έχει ακόμη γίνει στα ελληνικά ΑΕΙ

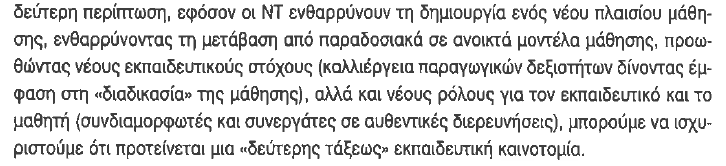
* Βαβουράκη, Α. (2006). Εκπαιδευτική καινοτομία και αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην εκπαίδευση–Επιμόρφωση εκπαιδευτικών ή αλληλεπιδραστικός επαγγελματισμός; Στο Γ. *Μπαγάκης (Επιμ.), Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 389-397.

**Εμπλοκή καθηγητή και διαμόρφωση διδασκαλίας με την αξιοποίηση των ΝΤ,**

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση εκσυγχρονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες με τη χρήση λογισμικών εξομοίωσης πειραμάτων για την καλύτερη μετάδοση της γνώσης. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αποτελεί το εργαλείο για νέου τύπου εκπαιδευτικές δραστηριότητες που ενθαρρύνουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των μαθητών. Δημιουργείται πλαίσιο ανοικτών μοντέλων μάθησης, με έμφαση στη μάθηση και τον μαθητή να έχει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και την οργάνωση του μαθήματος. (Βαβουράκη, σελ1-2) Χαρακτηριστικό είναι το πρόγραμμα «Οδύσσεια» που στόχευε επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και προώθησε την τεχνική κατάρτιση ενδοσκοπικά στους εκπαιδευτικούς. Παρόλαυτα, δε χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον τα εκπαιδευτικά λογισμικά και οι εκπαιδευτικοί ήταν δύσπιστοι για τη χρησιμότητα των τεχνολογιών στην εκπαίδευση. Τα τεχνικά προβλήματα και η ελλιπής υποστήριξη επηρέασαν αρνητικά.



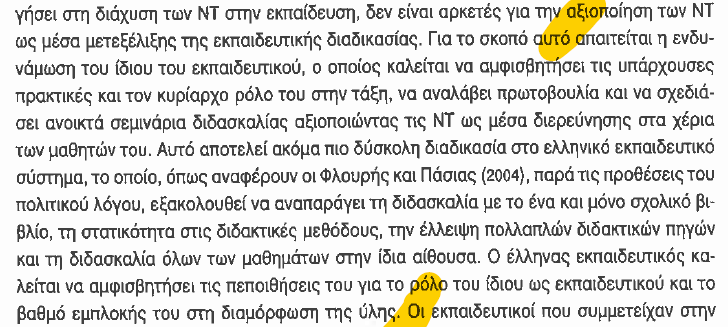




**Στο πρόγραμμα «οδύσσεια»**

του παρελθόντος, κρίθηκε αναγκαία η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα που αφορούν την παιδαγωγική αξιοποίηση των ΝΤ και κρίθηκε αναγκαίο να υποστηρίζονται οι εκπαιδευτικοί τεχνικά και ενδοσκοπικά. (Κασσωτακη κ.ά. 2000). Κατά την αξιολόγηση οι εκπαιδευτικοί δε χρησιμοποιούσαν τα εκπαιδευτικά λογισμικά και παρουσίαζαν δυσπιστία για τη χρησιμότητα των ΝΤ για την κάλυψη της ύλης. Υπήρχαν τεχνικά προβλήματα και ελλιπής υποστήριξη που λειτουργήσαν αρνητικα.

**Παρέμβαση εκπαιδευτικού**



Για την επιτυχημένη αξιοποίηση των τεχνολογιών δεν αρκεί μονάχα η υλικοτεχνική υποδομή αλλά απαιτείται να ενδυναμωθεί το εκπαιδευτικό προσωπικό. Προαπαιτούμενο αυτού είναι η θέληση για αμφισβήτηση των έως τώρα μεθόδων και του κυρίαρχου εκπαιδευτικού ρόλου και η ανάληψη πρωτοβουλιών για τον εμπλουτισμοί τεχνικά της εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να ακολουθούν ανοικτά σεμινάριο διδασκαλίας με χρήση των τεχνολογιών και να μεταδίδουν αυτή τη γνώση στους μαθητές. Η διδασκαλία να εμπλουτιστεί με πληθώρα ηλεκτρονικών διδακτικών πηγών, μετάδοση επίκαιρων και έγκυρων πληροφοριών και αξιοποίηση μέσων τελευταίας τεχνολογίας. (Βαβουράκη. Σελ 6)

Γ)

* Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό βήμα*, *6*, 32-42.

**Ρόλος Διευθυντή**

Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων, βασικό ρόλο για την εφαρμογή των καινοτομιών έχει η σχολική ηγεσία. Ο διευθυντής σε ένα πρώτο στάδιο θα πρέπει να είναι ο ίδιος κάτοχος της έννοιας της αλλαγής, για να είναι σε θέση αυτή τη γενική έννοια να τη μεταδώσει σε όσους θα εμπλακούν στη διαδικασία της μεταβολής και, στην προκειμένη περίπτωση, στο σύλλογο διδασκόντων και στους γονείς. Η κάθε εκπαιδευτική ηγεσία θα πρέπει να έχει ορισμένες απαραίτητες γνώσεις αλλά και ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής, καθώς επίσης και ορισμένα απαραίτητα γνωρίσματα προσωπικότητας.

Τα διοικητικά στυλ και το πώς αυτά επηρεάζουν την εργασία, το προσωπικό διοικητικό στυλ και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι γνώσεις που η ηγεσία θα πρέπει να έχει υπόψη της. επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων και η διαδικασία της αλλαγής αποτελούν βάσεις για την επιτυχημένη υλοποίηση της αλλαγής. Με την ίδια βαρύτητα θα συγκαταλέγαμε την καθοδήγηση και παροχή συμβουλών, την επιμορφωτική και εκπαιδευτική θεωρία και, τέλος, τη διαδικασία εκπαίδευσης.

**Ικανότητες**

Πέρα, όμως, από τις παραπάνω απαραίτητες γνώσεις απαιτούνται και ορισμένες ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής. Ως τέτοιες μπορούμε να αναφέρουμε την ανάλυση εκτεταμένων σύνθετων συστημάτων, τη συλλογή και επεξεργασία μεγάλου όγκου πληροφοριών που θα κάνουν πιο εύκολη τη διαδικασία λήψης της αποτελεσματικότερης απόφασης. Επίσης, η στοχοθεσία και ο σχεδιασμός είναι από τις ικανότητες που θα βοηθήσουν την υλοποίηση της μετάβασης αλλαγής. Οι ικανότητες επίτευξης συναινετικών αποφάσεων, διαχείρισης συγκρούσεων και κατανόησης της πολιτικής συμπεριφοράς παίζουν εξίσου σπουδαίο ρόλο.

Απαραίτητο γνώρισμα προσωπικότητας στη διαχείριση της αλλαγής είναι η συναίσθηση ηθικού καθήκοντος, η οποία εξασφαλίζει την απαραίτητη συνέπεια. Η ισχυρή ροπή προς την αισιοδοξία και η απόλαυση της εσωτερικής ανταμοιβής της αποδοτικότητας (χωρίς ανάγκη δημόσιας επιδοκιμασίας) είναι, επίσης, χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας. Ομοίως, η ετοιμότητα να ριψοκινδυνεύουμε υπολογισμένα και να ζούμε με τις συνέπειες των επιλογών μας χωρίς υπερβολικό άγχος, και η ικανότητα να δεχόμαστε τη σύγκρουση και να απολαμβάνουμε τη διαχείρισή της συγκαταλέγονται στα παραπάνω χαρακτηριστικά. Στα παραπάνω θα μπορούσε να προστεθούν ο υψηλός βαθμός αυτοσυνείδησης και αυτογνωσίας (Κόκκος, 1998), η υψηλή ανοχή της αμφισημίας και της συνθετότητας, καθώς επίσης η τάση να μην πολώνουμε τα ζητήματα σε άσπρο και μαύρο και η αναπτυγμένη ικανότητα να ακούμε.

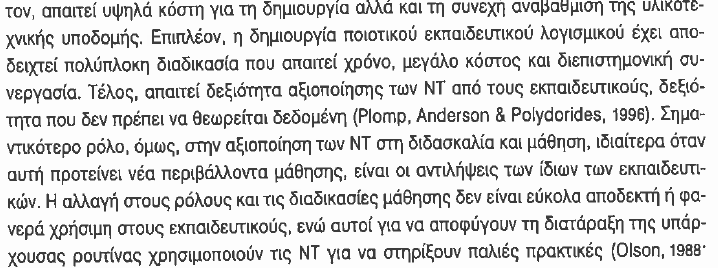
αντιλαμβάνονται όχι μόνο την τρέχουσα κατάσταση αλλά και τους πραγματοποιήσιμους μελλοντικούς στόχους αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της αλλαγής

**Ποιότητα ηγεσίας**:

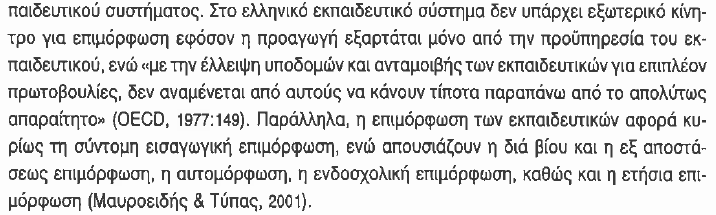
Πρωταρχικό ρόλο έχει η ποιότητα της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Κεντρικός παράγοντας της αποδοτικής παιδείας είναι η κατάλληλη ηγεσία, η οποία θα δείχνει κατανόηση απέναντι στο προσωπικό και στους μαθητές, θα έχει την αίσθηση του μέτρου και της αφοσίωσης στο έργο για να κερδίσει το σεβασμό και την εκτίμηση των διδασκόντων, των διδασκομένων και των γονέων. Είναι η ηγεσία που θα υιοθετήσει το διοικητικό στυλ που έχει ως επίκεντρο όχι μόνο τα αποτελέσματα του οργανισμού αλλά και τις ανθρώπινες σχέσεις3 (Everard και συν., 2004, που παραπέμπουν σε Blake, R. και Mouton, J., 1994)· είναι αυτό της παρακίνησης και της επίλυσης προβλημάτων

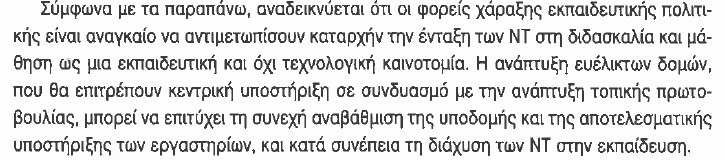
* Βαβουράκη, Α. (2006). Εκπαιδευτική καινοτομία και αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην εκπαίδευση–Επιμόρφωση εκπαιδευτικών ή αλληλεπιδραστικός επαγγελματισμός; Στο Γ. *Μπαγάκης (Επιμ.), Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*, 389-397.

**Προβλήματα / Περιορισμοί / Αντίσταση στην Αλλαγή από Εκπαιδευτικούς.**



**Προτάσεις για αβίαστη αλλαγή: προαγωγή/μισθός**

  
  
**Γενικά**



* Μπάκας, Θ. (2009). Οι αλλαγές και οι αντιστάσεις στην εκπαίδευση.

**Ανάγκη συμμετοχής εκπαιδευτικών**

Η σημασία της συμμετοχής των εκπαιδευτικών και των οργανώσεών τους στην οργάνωση και υλοποίηση των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων τονίζεται από πολλές πλευρές τόσο από θεωρητικούς επιστήμονες και πολιτικούς όσο, και,από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Ούτε επίσης θα πρέπει να χωρίζεται ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός μιας καινοτομίας από την εκτέλεση, γιατί ο εκπαιδευτικός οφείλει να προγραμματίζει ο ίδιος το έργο του και όχι μόνο να εκτελεί. Η έλλειψη της κατάλληλης θεωρητικής προετοιμασίας και ενημέρωσης σε θέματα εκπαιδευτικής έρευνας οδηγεί τους εκπαιδευτικούς να θέτουν σε προτεραιότητα πρακτικούς τρόπους αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών προβλημάτων και να μη δίνουν καμιά σημασία στα πορίσματα των παιδαγωγικών ερευνών (άκρατου εμπειρισμού).

**Λόγοι Αντίστασης:**

1. δυσπιστία προς την έρευνα: Οι εκπαιδευτικοί έχουν μια δυσπιστία απέναντι στην έρευνα σχετικά με την αξία της στις επιστήμες της αγωγής γι’ αυτό και προβάλλουν διάφορα εμπόδια όταν τους καλούν να πάρουν μέρος σε ερευνητικά προγράμματα. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό η καχυποψία και η απροθυμία πολλών εκπαιδευτικών να βοηθήσουν το έργο των ερευνητών ως προς τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, θεωρείται απαραίτητη η ενημέρωσή τους σε βασικά θέματα της εκπαιδευτικής έρευνας, όπως π.χ. η δεοντολογία, η μεθοδολογία και η διεξαγωγή της
2. φόβος μπροστά στο νέο: ο φόβος των εκπαιδευτικών ότι τα πορίσματα των ερευνών θα φέρουν ριζικές αλλαγές στην μέχρι τώρα κατάσταση που επικρατούσε, δεν έχει προηγηθεί κατάλληλη προετοιμασία να τις δεχθούνκαι επομένως λείπει η αναγκαία υποδομή και ωριμότητα. προκαλούν αλλαγή των συνηθειών και των συνθηκών που έχουν επικρατήσει

**Διαχείριση αλλαγής**:

1. Κατάλληλη παρουσίαση της ανάγκης για αλλαγή και των επιδιωκόμενων μ’ αυτή στόχων.
2. αποφεύγονται ο αιφνιδιασμός και η ακαταλληλότητα του χρόνου που επιλέγεται καθώς και η πίεση, έστω και διακριτική που ασκείται στο προσωπικό για την αποδοχή της.
3. καθιέρωση άνετης επικοινωνίας για την απάντηση σ’ όλα τα ερωτήματα και τις απορίες και η παροχή κάθε χρήσιμης πληροφορίας ώστε να λύνονται τυχόν παρανοήσεις
4. να γίνεται κατανοητό ότι η αλλαγή δεν θα θίξει προσωπικά συμφέροντα
5. παρέχεται η δυνατότητα για συμμετοχή του προσωπικού διότι είναι γνωστό ότι η συμμετοχή περιορίζει τις αντιδράσεις και αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας της αλλαγής

Αν χρειαστεί επιβάλλεται να γίνει διαπραγμάτευση της αποδοχής της αλλαγής με όσους αντιδρούν, σαν προωθημένο μέσο για την πραγματοποίηση της. Για να μη θεωρηθεί ότι η αλλαγή είναι ένα άκαμπτο σχέδιο και επιβάλλεται χωρίς τροποποιήσεις μπορεί να γίνει διάλογος και ακρόαση με προσοχή κάθε άποψης που προβάλλεται κατά της αλλαγής καθώς και αποδοχή κάθε ορθής άποψης, και να υπάρξει αναπροσαρμογή του σχετικού σχεδίου.

Tα μέτρα καταστολής, δηλαδή επιβολή κυρώσεων, αυτά μπορούν να γίνονται με περίσκεψη και μελέτη, για την αντιμετώπιση κάθε συστηματικής και αδικαιολόγητης αντίδρασης ορισμένων μελών του προσωπικού, που με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν κίνδυνο αποτυχίας της σχεδιαζόμενης αλλαγής

**Μείωση αντίδρασης**

* να αντιληφθούν ότι η αλλαγή θα ελαττώσει και δε θα αυξήσει τον καθημερινό φόρτο της δουλειάς
* να αισθάνονται ότι δεν απειλείται η αυτονομία τους και η ασφάλειά τους
* να συμμετέχουν στις διερευνητικές προσπάθειες για τον εντοπισμό του προβλήματος
* να καταλάβουν τη σπουδαιότητα και τους λόγουςγια τους οποίους πρέπει να γίνει η αλλαγή
* να παίρνονται μέτρα ώστε να γίνεται ανατροφοδότηση της αρχικής αντίληψης σχετικά με το συγκεκριμένο σχέδιο
* να δίνονται όσες διευκρινίσεις χρειάζονται και τέλος όταν τα μέλη αποδέχονται,

υποστηρίζουν, εμπιστεύονται το ένα το άλλο κατά τις σχέσεις τους26

**Πότε γίνεται αποδεκτή η αλλαγή**

Μια βασική προϋπόθεση προς την κατεύθυνση αυτή είναι, αν οι δάσκαλοι, οι διευθυντές, οι άλλοι ηγέτες και οι επίσημοι που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία του συστήματος αισθανθούν ότι το νεοεισαγόμενο σχέδιο είναι δικό τους24, και δεν προέρχεται ούτε καθοδηγείται από εξωτερικούς σε σχέση με τη δουλειά τους παράγοντες τότε το σχέδιο θα έχει την ολοκληρωτική υποστήριξη τους. Σε ότι αφορά πάλι το σχέδιο των αλλαγών δε θα συναντήσει εμπόδια στις περιπτώσεις που, συμφωνεί με τις αξίες και τα ιδανικά που από καιρό έχουν αναγνωριστεί από τα μέλη, αν προσφέρει το είδος της εμπειρίας που ενδιαφέρει τα μέλη, όταν υιοθετηθεί μετά από συναίνεση όλων των μελών της ομάδας, αν είναι σ’ όλους προσιτό για επανεξέταση και αναθεώρηση και όταν τα πλεονεκτήματα από αυτή την αλλαγή υπερκαλύπτουν τα μειονεκτήματα.

**Ερωτήσεις**:

Στρατηγικός Στόχος: Η βέλτιστη αξιοποίησης έρευνας, τεχνολογίας και καινοτομίας στο σχολείο

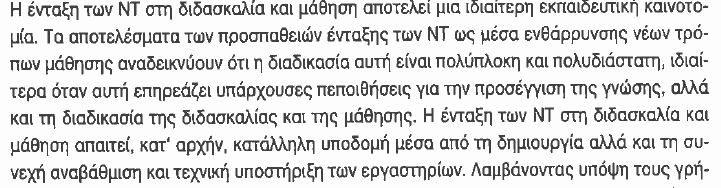
Αλλαγή (επιμόρφωση): Προσθήκη 2 ωρών εβδομαδιαία στο πρόγραμμα των καθηγητών για προσωπική ανάπτυξη/βελτίωση και τεχνολογική κατάρτιση – επιμόρφωση.

* Συζήτηση κατά πόσο είναι λογική η αλλαγή μου
* Η αλλαγή γίνεται στα πλαίσια του αυτόνομου σχολείου εσωτερικά ή έρχεται σαν οδηγία από τον κεντρικό φορέα;
* Που θα βρούμε τις προτεινόμενες προσεγγίσεις για το ερώτημα Δ; (Αρκεί μόνο το άρθρο του Ράπτη ή να βρούμε κι άλλα;)
* Σύντομη αναφορά αλλαγής-καινοτομίας: χρειάζεται να αναφερθούμε και στις διαφορές με την μεταρρύθμιση;
* Κριτική αποτίμηση: τι περιμένει;

**Παρατηρήσεις**

Βαβουράκη, Α. (2006).

**Ωραίο για εισαγωγή**



**Κριτική Αποτίμηση**

Μαυροσκούφης

