



# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Καθ. Παναγιωτόπουλος  
Γιώργος

Καρανικόλα Ζωή  
ΕΔΙΠ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 64

Πάτρα, 12/12/2025

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ (2024-2025)

- **Διαδραστικά συστήματα μάθησης:** Από τους 36.264 διαδραστικούς πίνακες που θα εγκατασταθούν έως τις 31 Δεκεμβρίου 2024 σε όλες τις τάξεις από την Ε' Δημοτικού έως και την Γ' Λυκείου, οι 28.504 βρίσκονται ήδη στις σχολικές αίθουσες.
- **Εφαρμογή E-PARENTS:** ψηφιακό εργαλείο που ενημερώνει τους γονείς για τις βαθμολογίες και τις ανακοινώσεις της σχολικής μονάδας. Μέσα στη χρονιά, η εφαρμογή θα διευρύνει τις δυνατότητές της με ενημέρωση για τις απουσίες των μαθητών, για την πρόοδο της διδαχθείσας ύλης αλλά και για τον προγραμματισμό των συναντήσεων μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών.

# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- **Αυτόνομες τάξεις:** Η Γαύδος (2024) και οι Αρκιοί (2025) γίνονται οι δυο πρώτες απομακρυσμένες περιοχές που αποκτούν σχολεία με φυσική παρουσία τριών εκπαιδευτικών, βασικών ειδικοτήτων, σε συνδυασμό με σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση για όλα τα υπόλοιπα μαθήματα.
- **Ψηφιακό φροντιστήριο:** Κάθε υποψήφιος εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί ζωντανά απογευματινές παραδόσεις για το σύνολο της ύλης στα εξεταζόμενα μαθήματα, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών μαθημάτων, όπως γραμμικό και αρχιτεκτονικό σχέδιο, γερμανικά και γαλλικά.

# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- **ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ STOP-BULLYING.GOV.GR:** Μέχρι σήμερα έχουν δημιουργήσει προφίλ χρήστη 1.243 γονείς/κηδεμόνες και 185 μαθητές, ενώ έχουν ήδη υποβληθεί 285 και 43 αναφορές, αντίστοιχα.
- **ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΧΟΛΕΙΩΝ:** Η Ελλάδα προστίθεται στη λίστα των ευρωπαϊκών χωρών που προχωρούν στην απαγόρευση της χρήσης κινητού τηλεφώνου στα σχολεία. Το μέτρο έχουν εφαρμόσει καθολικά η Πορτογαλία και η Ισπανία, με παραλλαγές εφαρμόζεται στη Γαλλία και τη Φινλανδία ενώ κοντά στη νομοθέτησή του βρίσκονται η Κύπρος και η Σουηδία.
- **ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΠΟΛΙΤΗ:** Η Ελλάδα είναι η πρώτη χώρα που εναρμονίζει το πρόγραμμα σπουδών της με τους 17 στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ. Μέσω των εργαστηρίων δεξιοτήτων, τα προγράμματα σπουδών εμπλουτίζονται με δράσεις για την αντιμετώπιση της ενδοσχολικής βίας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της κοινωνικής ευθύνης και της βοήθειας στους συμπολίτες μας ενώ δίνεται έμφαση σε σχολικές ημέρες αφιερωμένες στη ζωοφιλία, τον αθλητισμό, την ψυχική υγεία και άλλα.

<https://www.capital.gr/epikairotita/3864487/upourgeio-paideias-11-allages-sta-sxoleia-gia-to-2024-2025/>

# ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- **ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ:** Μέχρι το τέλος της σχολικής χρονιάς όλοι οι μαθητές και οι μαθήτριες της Α' λυκείου θα έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν τις κλίσεις και τα ταλέντα τους. Οι μαθητές θα μπαίνουν με ένα προσωπικό κωδικό σε ηλεκτρονική εφαρμογή, όπου θα επιλέγουν εταιρία επαγγελματικού προσανατολισμού από μητρώο πιστοποιημένων εταιριών από τον ΕΟΠΠΕΠ. Η υπηρεσία περιλαμβάνει τη συμπλήρωση τυποποιημένου ερωτηματολογίου επαγγελματικού προσανατολισμού σε ψηφιακή μορφή και ατομική συνεδρία με εξιδεικευμένο σύμβουλο επαγγελματικού προσανατολισμού.
- **ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ:** Αναμορφώνεται το μάθημα της πληροφορικής στο γυμνάσιο, με επικαιροποίηση του περιεχομένου των σχολικών βιβλίων και με τον σχεδιασμό νέου πιστοποιητικού που βασίζεται σε τέσσερις άξονες: Βασικές αρχές computing, χειρισμό και ανάλυση δεδομένων, διαδίκτυο και δίκτυα, ηθικές/ κοινωνικές πτυχές. Τα νέα βιβλία πληροφορικής και για τις τρεις τάξεις του γυμνασίου θα είναι διαθέσιμα από φέτος σε ψηφιακή μορφή και σε έγχαρτη από το 2025-2026.
- **ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΑ:** Από τη φετινή διδακτική χρονιά εισάγεται η ανάγνωση ολόκληρων λογοτεχνικών έργων. Σε όλες τις τάξεις, από το νηπιαγωγείο έως και τη Γ' λυκείου, θα διανεμηθούν από ένα έως τρία βιβλία (ανάλογα την τάξη), πάνω στα οποία οι μαθητές θα κάνουν εργασίες και συγκεκριμένες δραστηριότητες.

# Απόψεις...

**Στους ζωντανούς οργανισμούς αυτός που  
επιβιώνει δεν είναι ούτε ο δυνατότερος ούτε  
ο εξυπνότερος,**

**αλλά αυτός που ανταποκρίνεται  
αποτελεσματικότερα στην αλλαγή.**

*Eξελικτική θεωρία  
Δαρβίνος, 1859*

# Δραστηριότητα

H Julie Battilana (2015) (Professor of Business Administration in the Organizational Behavior Unit at Harvard Business School) υποστηρίζει ότι κάθε επιτυχής κοινωνική αλλαγή προϋποθέτει τρεις διακριτούς ηγετικούς ρόλους: τον ταραχοποιό, τον πρωτοπόρο και τον ενορχηστρωτή.

- Σκεφτείτε χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων τύπων ηγετών, τα οποία θεωρείτε ότι συνδέονται με την πραγματοποίηση της αλλαγής.

# Συνέχεια δραστηριότητας...

- «Οι αποτελεσματικοί **ταραχοποιοί** είναι ικανοί να επιστήσουν την προσοχή σε ένα πρόβλημα και να πείσουν τους άλλους ότι απαιτείται τόσο διορθωτική δράση όσο και συλλογική εργασία για να αντιμετωπιστεί.
- Προκειμένου να αποδειχθεί ότι το **status quo** δεν είναι αποδεκτό και προκειμένου να κινητοποιηθούν οι άλλοι, οι **ταραχοποιοί** (agitators) πρέπει να επικοινωνούν με τρόπο που να διασφαλίζει ότι τα παράπονα είναι κοινά και συλλογικά.

# Συνέχεια δραστηριότητας...

- Ο πρωτοπόρος (**innovator**) έχει μελετήσει, ζήσει ή βιώσει κάτι πέρα από τους κανόνες σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και έτσι είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα **όραμα** για ένα **διαφορετικό μέλλον** το οποίο έχει νόημα και παγιδεύει εκείνους που ζουν μέσα στις υπάρχουσες πρακτικές και συνθήκες.

# Συνέχεια δραστηριότητας...

- Ο ενορχηστρωτής (**orchestrator**) απλώνει τη λύση που δημιουργήθηκε από τον πρωτοπόρο, προσεγγίζοντας συνεχώς με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπους εντός και εκτός του κινήματος, καθώς το κίνημα για αλλαγή μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα.
- Επιπλέον, συχνά πρέπει το μήνυμα να προσαρμοστεί σε κάποια συμφέροντα, διατηρώντας ωστόσο μια ισορροπία, καθώς πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι το γενικό μήνυμα σχετικά με την υιοθέτηση αλλαγών παραμένει συνεπές.

# Τι είναι η αλλαγή;

- Η διαφοροποίηση συμπεριφοράς & λειτουργίας. Η τροποποίηση υφιστάμενης κατάστασης.
- Η μέθοδος της μετακίνησης από ένα σημείο σε ένα άλλο με τρόπο συστηματικό και σχεδιασμένο.
- Η προοδευτική **βελτίωση** ή/και η **ανάπτυξη** των υπηρεσιών τις οποίες παρέχει ένας οργανισμός.
- Η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός.

# Τι είναι οργανωσιακή αλλαγή;

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη και αναφέρεται στους εξής τομείς:

- **στην κοινωνική δομή της οργάνωσης,**
- **στα μέλη της οργάνωσης,**
- **στον επανασχεδιασμό της εργασίας &**
- **στην τυπική δομή της οργάνωσης.**

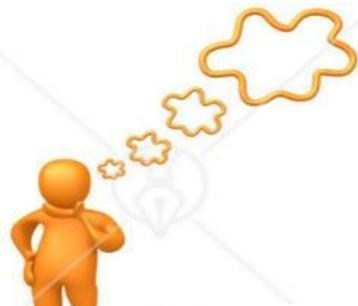
(Χυτήρης, 2001)

# Δυνάμεις που υποκινούν την αλλαγή

Δύναμη	Κάποια Παραδείγματα
Φύση ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"><li>Μεγαλύτερη πολιτισμική ποικιλομορφία.</li><li>Πληθυσμός που γερνάει.</li><li>Πολλοί νεοεισερχόμενοι με ανεπαρκείς δεξιότητες.</li></ul>
Τεχνολογία	<ul style="list-style-type: none"><li>Πιο γρήγοροι, φθηνοί και φορητοί υπολογιστές.</li><li>Ανταλλαγή πληροφοριών στο διαδίκτυο.</li><li>Μερική υποκατάσταση ανθρώπινου δυναμικού στη γραμμή παραγωγής ή υπηρεσίας .</li></ul>
Οικονομικά σοκ	<ul style="list-style-type: none"><li>Αστάθεια χρηματιστηριακών αγορών .</li><li>Μετανάστευση σε εργασίες υψηλών και χαμηλών δεξιοτήτων.</li><li>Ενεργειακό κόστος στα ύψη.</li></ul>
Ανταγωνισμός	<ul style="list-style-type: none"><li>Παγκόσμιοι ανταγωνιστές.</li><li>Συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις.</li><li>Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου.</li><li>Νέα προϊόντα .</li></ul>
Κοινωνικές τάσεις	<ul style="list-style-type: none"><li>Ιδεατές αίθουσες συζητήσεων στο διαδίκτυο.</li><li>Δημιουργία νέων αναγκών και αύξηση των απαιτήσεων.</li><li>Επίδραση του ανταγωνισμού στην συλλογική σκέψη .</li></ul>
Παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό	<ul style="list-style-type: none"><li>Περιφερειακοί πόλεμοι .</li><li>Άνοιγμα αγορών.</li><li>Πόλεμος κατά της τρομοκρατίας.</li></ul>

# ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

- Θετική ή αρνητική, εκούσια και προγραμματισμένη ή ακούσια, εσωτερική ή εξωτερική, καθολική ή μερική, εθελοντική ή επιβεβλημένη (Dean, 1993).
- Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική, αλλά μπορεί να γίνει και με τυχαίο τρόπο (Montana, 1993).
- Μπορεί να είναι ριζοσπαστική ή σταδιακή, αντιδραστική ή προδραστική.



Πώς θα χαρακτηρίζατε την αλλαγή  
του τρόπου διδασκαλίας λόγω  
Covid19;

# Κατηγορίες μοντέλων αλλαγής

- Μοντέλα κατάλληλα για:
  - βαθμιαία, σταδιακή αλλαγή.
  - ραγδαία, επαναστατική αλλαγή.
- Μοντέλα που υιοθετούν :
  - την ορθολογιστική ή την ανθρωπιστική προσέγγιση στην αλλαγή.
  - την έρευνα δράσης και την επίλυση προβλημάτων.

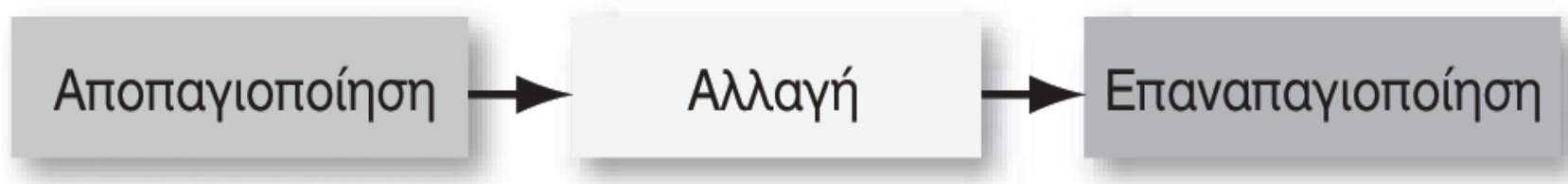
# Κατηγορίες μοντέλων αλλαγής...

- Μοντέλα που ταυτίζουν την αποτελεσματική αλλαγή με την γενική ανάπτυξη του οργανισμού (οργανωσιακή ανάπτυξη).
- Μοντέλα τα οποία έχουν αναπτυχθεί ή προσαρμοστεί στον χώρο της εκπαίδευσης.

# Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin

Η αποτελεσματική πορεία της αλλαγής ακολουθεί τρία στάδια για να είναι μόνιμη:

- **την αποπαγιοποίηση (*unfreezing*) από την υπάρχουσα κατάσταση:** δημιουργία ανάγκης για αλλαγή.
- **τη μετακίνηση σε μια νέα κατάσταση (*changing*):** ταύτιση προς τη νέα κατάσταση, εσωτερίκευση νέας συμπεριφοράς και απόκτηση νέας εμπειρογνωμοσύνης.
- **την επαναπαγιοποίηση (*refreezing*) της νέας κατάστασης, ώστε να γίνει μόνιμη:** σταθεροποίηση της νέας κατάστασης και αποφυγή παλινδρόμησης στην παλιά κατάσταση.



## Το μοντέλο της General Electric

- Βασίστηκε στην ιδέα του Lewin και εφαρμόστηκε με επιτυχία στην αναδιοργάνωση της General Electric.
- Επικεντρώνεται στον ρόλο της διοίκησης για τη δημιουργία μιας **«επείγουσας» ανάγκης** για αλλαγή, τη δημιουργία και την επικοινωνία οράματος, την εφαρμογή της αλλαγής, τη μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί και τέλος τη θεσμοθέτηση των αλλαγών (Carnall, 2007).

## Τα 7 βήματα του μοντέλου General Electric

- **Ο ηγέτης αναλαμβάνει ευθύνη, καθοδηγεί, αποτελεί παράδειγμα, δεσμεύει τους αναγκαίους πόρους.**
- **Δημιουργία μιας κοινής ανάγκης:** διασφάλιση ότι όλοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.
- **Κοινοποίηση των οράματος:** διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι βλέπουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με στερεους συμπεριφορικούς όρους.
- **Κινητοποίηση της ανάληψης δέσμευσης:** δημιουργία υποστήριξης, κατανόηση συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων.

## Τα 7 Βήματα του μοντέλου General Electric...

- **Κάνοντας την αλλαγή να διαρκεί:** έναρξη της αλλαγής, ανάληψη δράσεων, ανάπτυξη σχεδίων μακροχρόνιας διάρκειας.
- **Έλεγχος της διαδικασίας:** δημιουργία & εγκαθίδρυση μέτρων μέτρησης ορίων & σημείων σύγκρισης.
- **Αλλαγή συστημάτων & δομών:** στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολογήσεις, επικοινωνίες, ρόλοι & σχέσεις αναφοράς, ανταμοιβές (Rowbotham & Bohlin, 2003)

# Μοντέλο Fullan (2003)

- **Η εισαγωγή:** Ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης στον οργανισμό. Απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής και την ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτήν.
- **Η εφαρμογή:** Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής στην πράξη. Δοκιμάζεται η αλλαγή - εφαρμογή σχεδίου δράσης, ανάπτυξη & διατήρηση αφοσίωσης, παρακολούθηση προόδου & προβλημάτων.
- **Η εσωτερίκευση:** Η αλλαγή παύει πλέον να θεωρείται κάτι νέο και γίνεται μέρος του συνηθισμένου τρόπου εργασίας. Ταιριασμα αλλαγής με δομές οργανισμού, εξάλειψη ανταγωνιστικών πρακτικών, διάδοση εφαρμογής της αλλαγής.

# Τα οκτώ στάδια του Kotter



Μοντέλο General  
Electric

- **Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος:** Ανάλυση της πραγματικότητας (αγορά, ανταγωνιστές), εντοπισμός & μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών.
- **Συγκρότηση ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού:** Συγκρότηση μονάδας με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί να ηγηθεί της αλλαγής. Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- **Δημιουργία οράματος & κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος.**

# Τα οκτώ στάδια του Kotter...

- **Μετάδοση του οράματος:** Συνεχής μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών & υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους.
- **Υποστήριξη του οράματος:** Απαλλαγή από εμπόδια, αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής, ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση.
- **Δημιουργία γρήγορων αποτελεσμάτων:** Σχεδιασμός για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή επιτεύγματα, δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων, σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων.

# Τα οκτώ στάδια του Kotter...



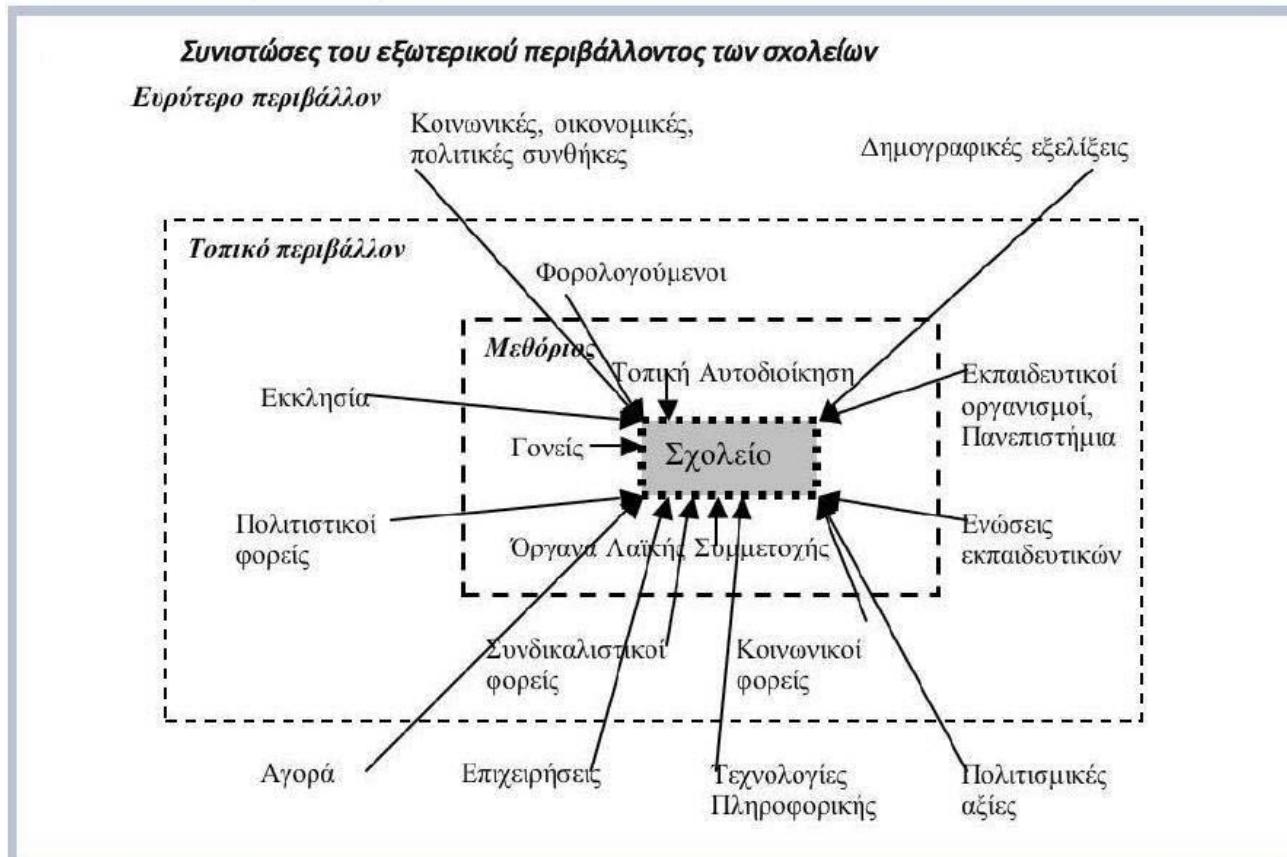
Lewin

- **Παγίωση αλλαγών & ξεκίνημα νέων αλλαγών:** Αλλαγή συστημάτων, δομών & πολιτικών που δε συμβαδίζουν με το όραμα για μετασχηματισμό. Πρόσληψη, προαγωγή & κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής. Ενδυνάμωση της διαδικασίας με νέα προγράμματα, θέματα & φορείς για την αλλαγή.
- **Ενσωμάτωση της αλλαγής με την οργανωσιακή κουλτούρα:** Απόδοση, παραγωγικότητα, αποτελεσματική διοίκηση, αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού, δημιουργία μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία.

# Φορείς αλλαγής

- **Οι ηγέτης του οργανισμού:** ανήκει στην υψηλότερη βαθμίδα.
- **Οι προγραμματιστές της αλλαγής:** δημιουργούν σχέδια και προγράμματα δράσης προκειμένου να υλοποιηθεί η αλλαγή.
- **Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής:** ασχολούνται με την εκτέλεση των σχεδίων και προγραμμάτων δράσης.
- **Οι υποστηρικτές της αλλαγής:** είναι οι οικονομικοί υποστηρικτές & οι εμψυχωτές της όλης προσπάθειας.

# Οργανωσιακές αλλαγές στις σχολικές μονάδες



## ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ

- Η συνεχής παραγωγή νέας γνώσης.
- Ραγδαία αναβάθμιση της Τεχνολογίας.
- Άλλαγές στη σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού.
- Οικονομικές αλλαγές (αλλαγές στους προϋπολογισμούς).
- Δημογραφικές - Κοινωνικές αλλαγές
  - Άλλαγές στην σύνθεση της οικογένειας.
  - Δημιουργία πολυπολιτισμικών κοινωνιών.
- Οι απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος.
  - Αυτοαξιολόγηση Σχολικής Μονάδας.
  - Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου.

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ

- Το νέο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας.
- Η ενσωμάτωση νέων γνωστικών Αντικειμένων.
- Τα νέα προγράμματα – βιβλία.
- Οι γονικές πιέσεις.
- Οι χαμηλές μαθησιακές επιδόσεις.
- Οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό προσωπικό.
- Η ποιότητα ζωής των εκπαιδευτικών στο σχολείο.
- Η ποιότητα ζωής των μαθητών στο σχολείο.
- Οι λάθος διαδικασίες εντός σχολείου
  - ✓ στα συστήματα επικοινωνίας
  - ✓ στη λήψη αποφάσεων
  - ✓ στην άσκηση Διοίκησης
  - ✓ στις διαδικασίες παρώθησης εκπαιδευτικών.

# Πυλώνες δημιουργίας ανοιχτού σχολείου

- Η σύνδεση του σχολείου με τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών.
- Η αποκέντρωση των αποφάσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων.
- Η εφαρμογή νέων παιδαγωγικών προσεγγίσεων.
- Η μετατροπή του σχολείου σε εστία πολιτισμού και γνώσης για όλους.

# Δραστηριότητα

**Στην περίπτωση ευρείας εφαρμογής του Ανοιχτού Σχολείου,**

- Προσδιορίστε τις πιο σημαντικές ανασχετικές δυνάμεις.
- Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια.
- Προσδιορίστε τις πιο σημαντικές κινητήριες δυνάμεις που μπορούν να αξιοποιηθούν και να ενισχυθούν περαιτέρω.

# Δραστηριότητα συνέχεια... Εκπαιδευτικοί

- Οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν ως ενεργοί, αναστοχαζόμενοι επαγγελματίες και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- Υπάρχει συστηματική συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών από διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες και επιστημονικές ειδικότητες.
- Υπάρχει διαρκής επιμόρφωση, ενημέρωση από ειδικούς σχετικά με τη φιλοσοφία, τη μεθοδολογία και τα εργαλεία του Ανοιχτού σχολείου.
- Εμπλουτίζει το ρεπερτόριο των διδακτικών τεχνικών του με τη χρήση διάφορων μεθόδων (οργανωμένη συζήτηση, εργασία σε ομάδες, project, μελετες περίπτωσης, προσομοιώσεις πραγματικών καταστάσεων, εκπαιδευτικές επισκέψεις).

# Σύλλογοι Γονέων & Κηδεμόνων...

Οι σύλλογοι γονέων θα μπορούσα να αποκτήσουν περισσότερες αρμοδιότητες σε θέματα που αφορούν:

- τις υλικοτεχνικές υποδομές της σχολικής μονάδας,
- τις προσλήψεις πρόσθετου προσωπικού,
- την αξιολόγηση του έργου της σχολικής μονάδας.

# Τοπική αυτοδιοίκηση...

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση εμπλέκεται σε ζητήματα που αφορούν:

- τις υποδομές,
- την αγορά εκπαιδευτικών μέσων,
- την παροχή εξω-διδακτικών υπηρεσιών (γεύματα, μεταφορές),
- την αξιοποίηση των υποδομών & του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας για την εξυπηρέτηση των εκπαιδευτικών & πολιτιστικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας.

# Οι παραγωγικοί και κοινωνικοί φορείς της περιοχής...

Τα συνδικάτα, οι συνεταιρισμοί, οι διάφορες επαγγελματικές και επιστημονικές ενώσεις, οι πολιτιστικοί φορείς, οι Μ.Κ.Ο. συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν:

- στη σύνδεση της διδακτικής ύλης με γνωστικά αντικείμενα που άπτονται των δικών τους πεδίων,
- στη διοργάνωση κοινών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, (εκπαιδευτικές επισκέψεις, πρακτικές ασκήσεις εκπαιδευομένων),
- στο περιεχόμενο του επαγγελματικού προσανατολισμού του μαθητικού πληθυσμού,
- στη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδηλώσεων ενημερωτικού και πολιτιστικού χαρακτήρα για τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού.

# Σχολικός χώρος...

Οι χώροι του Ανοικτού Σχολείου είναι ευχάριστοι, ελκυστικοί, λειτουργικοί, με πολλαπλές δυνατότητες χρήσης σύμφωνα με το σχολικό πρόγραμμα αλλά και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

Συνεργάζονται αρχιτέκτονες, καλλιτέχνες, γονείς, Τοπική Αυτοδιοίκηση, μαθητές και εκπαιδευτικοί.

# Ανασταλτικοί παράγοντες...

- Τοπικισμός.
- Συντηρητισμός του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.
- Αμυντική στάση εκπαιδευτικών

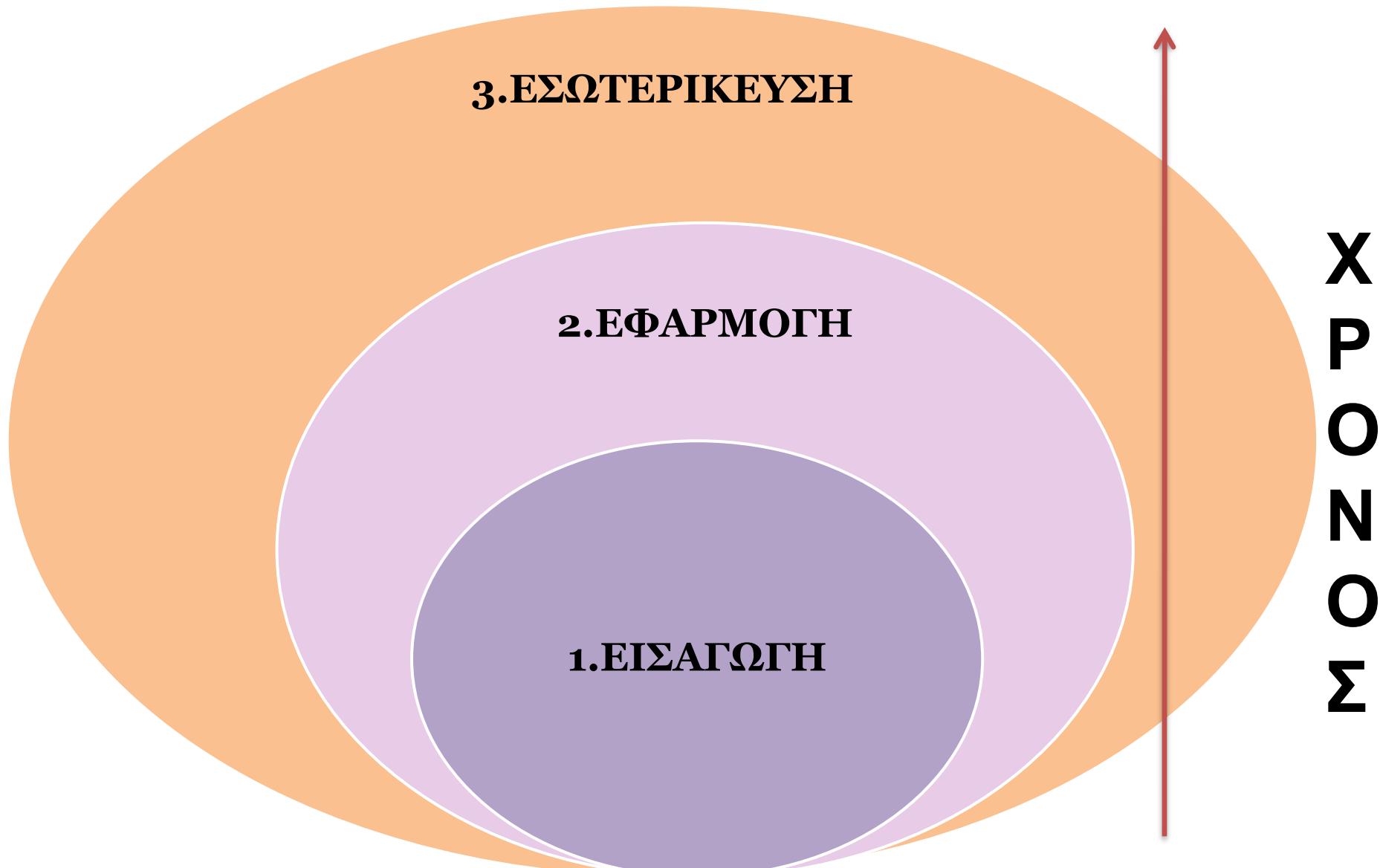
(Δαμανάκη, Κουλαϊδής, Κόκκος, Λάμνιας, Δημόπουλος, 2006).

## **Η εξίσωση της αλλαγής**

- Α= Απογοήτευση-**δυσαρέσκεια** από το **status quo**
- Β = **Κοινό όραμα** και στόχοι
- Γ = **Γνώση-πληροφόρηση** για τα «πρώτα πρακτικά βήματα»
- Δ = Το **κόστος** τόσο σε **οικονομικούς** όσο και **ψυχολογικούς** όρους

Η αλλαγή επιτυγχάνεται, όταν **(Α+Β+Γ)>Δ.**

# Η πορεία της αλλαγής: οι τρεις φάσεις



# Εισαγωγή αλλαγής (1)

- **ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**
- **ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**
- **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

## Παράγοντες επιτυχίας της εισαγωγής της αλλαγής (2):

- ❖ Ενεργός συμμετοχή, υποστήριξη και δέσμευση όλων των εμπλεκομένων.
- ❖ Εντοπισμός των αναγκών και της επιθυμίας για αλλαγή.
- ❖ Ανάπτυξη οράματος.
- ❖ Ξεκάθαρη, δομημένη προσέγγιση αλλαγής.
- ❖ Αλλαγή της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- ❖ Πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή.
- ❖ Δυναμικό ξεκίνημα της διαδικασίας.

# Εισαγωγή της αλλαγής (3)

Σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη:

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ  
ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΟΥΣ

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ  
ΤΟΥΣ

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥΣ  
(σε χρόνο και  
ενέργεια)

ΤΑ ΟΦΕΛΗ  
(που θα έχουν από  
την αλλαγή)

## Φάση 2: Εφαρμογή της αλλαγής (1)

Βασικές δραστηριότητες:

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ**

**ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**

**ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ**

**ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ**

## Φάση 2: Εφαρμογή της αλλαγής (2)

Παράγοντες επιτυχίας αυτής της φάσης:

- ❖ Οι εσωτερικές συνθήκες του εκπαιδευτικού οργανισμού (κλίμα).
- ❖ Η υποστήριξη από εξωτερικούς παράγοντες.
- ❖ Επιτυχής συντονισμός και σαφής κατανομή υπευθυνοτήτων/καθηκόντων.
- ❖ Κατάλληλη ανάπτυξη προσωπικού (επιμόρφωση).
- ❖ Στήριξη στους εκπαιδευτικούς (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, βοήθεια στην τάξη, όχι υπερβολικός φόρτος εργασίας, παροχή των μέσων).

# Φάση 3: Εσωτερίκευση της αλλαγής

Η αλλαγή γίνεται μέρος της «συνηθισμένης» δράσης του σχολείου.

**ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

**ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ**

**ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ**

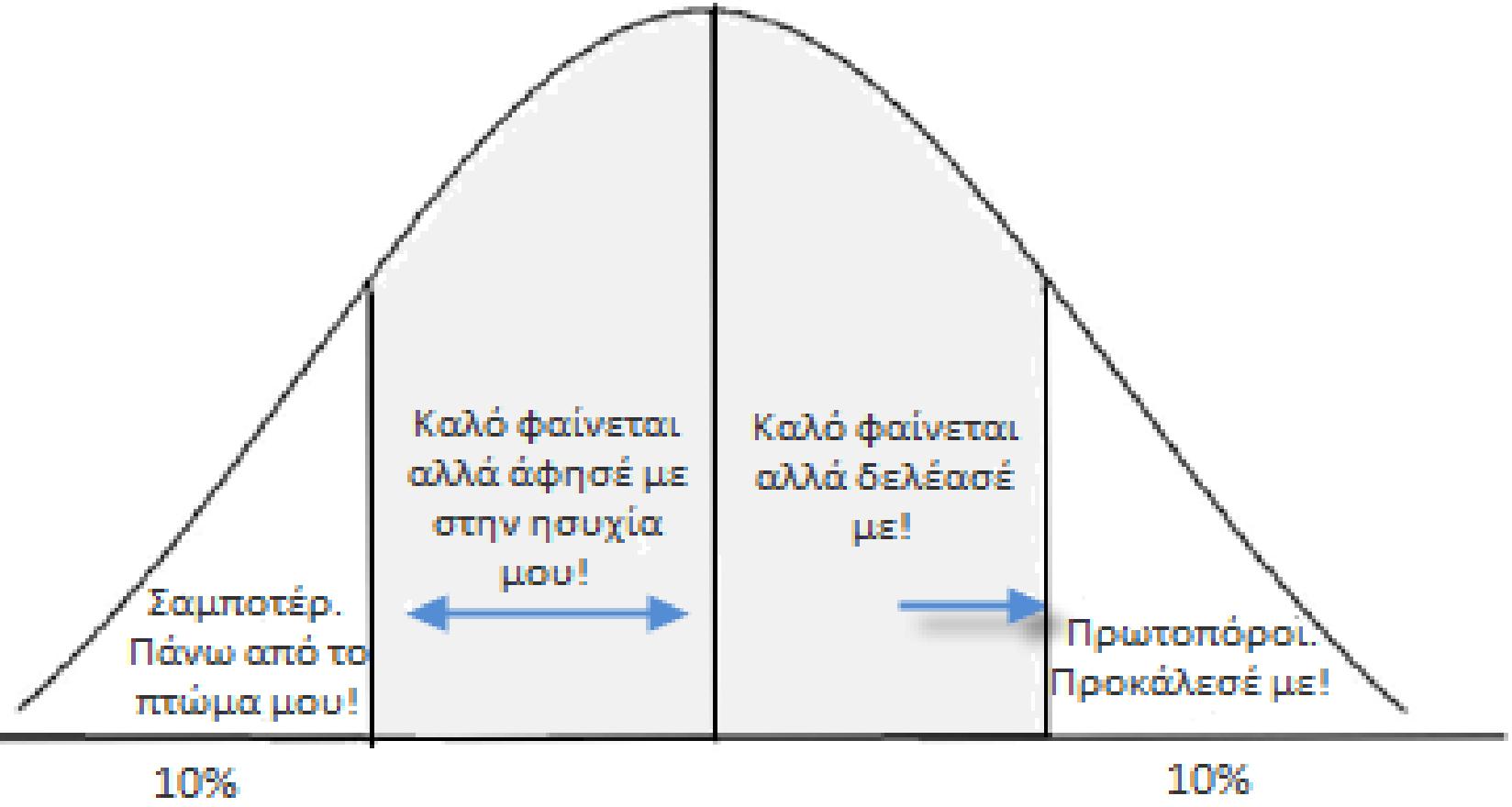
**ΕΥΡΕΙΑ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ & ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ**

**ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ & ΔΕΕΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ**

## **Αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής**

- Απροσδόκητες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Έλλειψη δέσμευσης για την εφαρμογή.
- **Αντίσταση από τα μέλη του οργανισμού.**
- Αρνητικός συμβολισμός του φορέα αλλαγής.
- Χάσιμο εμπιστοσύνης και κινήτρου κατά τη διάρκεια εφαρμογής.
- Προσωπική απογοήτευση (Cummings and Worley, 2005; Senior and Swailes, 2010).

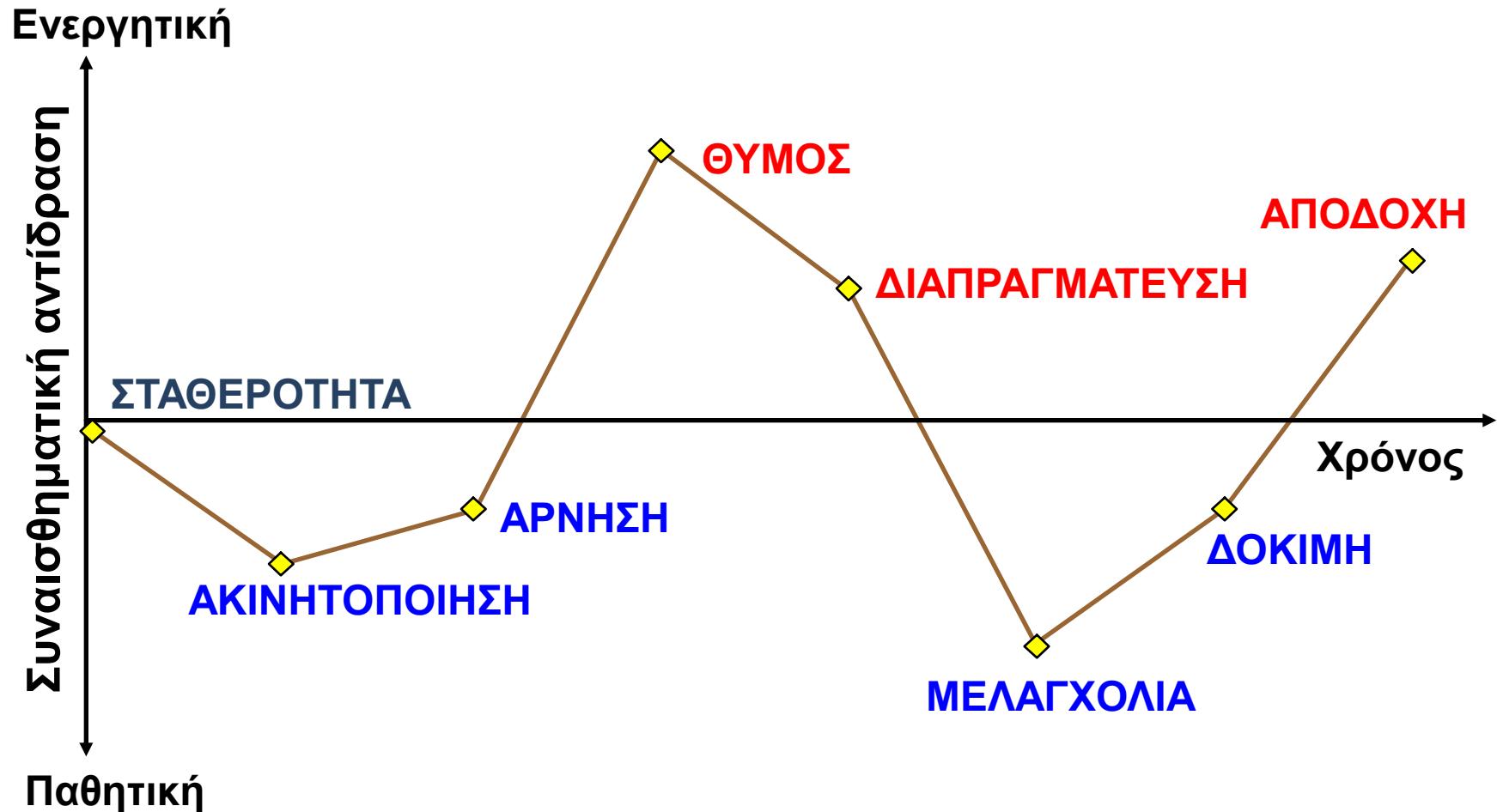
- Φόβος.
- Απώλεια ελέγχου.
- Συνήθεια.
- Αβεβαιότητα.
- Μεγαλύτερος φόρτος εργασίας.
- Διαφορετικές στάσεις & αντιλήψεις.
- Μη κατανόηση της αξίας της αλλαγής.
- Έλλειψη πόρων.



Η συνήθης κατανομή των ατόμων όσον αφορά την προδιάθεσή τους για αλλαγή.

Πηγή: Μουστάκης Β. (2012, σελ. 157).

# Η συναισθηματική πορεία κατά την αλλαγή



Απαιτείται **συλλογικότητα, συνεργασία, συναδελφικότητα, συμμετοχή** και **στήριξη από ειδικούς.**

<b>Στάδιο αλλαγής</b>	<b>Ενδείξεις</b>	<b>Ανάγκες</b>
<b>1. Ακινητοποίηση</b>	Στασιμότητα	Χρόνος προσαρμογής στη νέα κατάσταση.
<b>2. Άρνηση</b>	Δράση σαν να μην αλλάζει τίποτα, σπατάλη χρόνου.	Υπομονή, σαφήνεια, άδεια για εξερεύνηση.
<b>3. Ματαιώση</b>	Δεν γνωρίζουν πώς να γίνουν οι αλλαγές που χρειάζονται.	Ανεκτικότητα, ανάγκη να σκεφτούν μόνοι τους.
<b>4. Αποδοχή</b>	Επιλογή εναλλακτικών, αφήνονται πίσω συνήθειες του παρελθόντος.	Αποδοχή.
<b>5. Ανάπτυξη</b>	Απαιτούνται νέες ικανότητες, γνώση.	Υποστήριξη για ανάπτυξη και επιτυχία.
<b>6. Εφαρμογή</b>	Εφαρμογή νέων μεθόδων μάθησης & ανάπτυξης.	Ενθάρρυνση για ανάληψη Ευθυνών.
<b>7. Ολοκλήρωση/ αποπεράτωση</b>	Επάρκεια, ικανότητα.	Ολοκλήρωση από τα Άτομα.

# ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΣΤΟ **ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ** ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ:

*Η προκαταρκτική διάγνωση ή αναγνώριση*  
**ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

## ΕΠΙΚΑΙΡΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Χρειάζεται η αλλαγή;

Είναι αναγκαία;

Είναι επίκαιρη;

Είναι εφικτή και βιώσιμη;

Εύρος ατομικών αλλαγών για τον καθένα που εμπλέκεται.

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΣΤΟ **ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ**  
*Προδιαγραφή του μέλλοντος*

**ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΗΜΕΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ  
ΑΛΛΑΓΗΣ**

Κοινό όραμα  
Αναζήτηση καλύτερων λύσεων

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### ΣΤΟ ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

*Η περιγραφή του παρόντος*

### ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Προσδιορισμός παρούσας κατάστασης &  
αντιστοιχία του οργανισμού με τον έξω κόσμο.

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### ΣΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

*Προσδιορισμός των κενών μεταξύ του παρόντος & του μέλλοντος με σκοπό τον προσδιορισμό & την κάλυψή τους:*

### ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΡΑΣΗΣ

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

## ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

### ΣΤΟ ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

*Τρόποι μετάβασης από το παρόν στο μέλλον*

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

# ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

## ΣΤΟ ΕΚΤΟ ΣΤΑΔΙΟ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ :**

### **ΕΔΡΑΙΩΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Σταθεροποίηση  
Αποφυγή φαινομενικής αλλαγής  
Διαχείριση καινοτόμων πρωτοβουλιών

# ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

**«Εισαγωγή Νέων Τεχνολογιών, στο πλαίσιο  
λειτουργίας του Ανοιχτού Σχολείου»**



# ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

- Είστε διευθυντής/ντρια σε μια σχολική μονάδα και θέλετε να εντάξετε τους διαδραστικούς πίνακες στη διδασκαλία & τη μάθηση.

Αναλογιστείτε & καταγράψτε βάσει των προαναφερόμενων σταδίων τις ενέργειες στις οποίες θα προβείτε προκειμένου να προωθήσετε & να εφαρμόσετε τη συγκεκριμένη αλλαγή στο σχολείο σας.

# ΔΟΜΙΚΗ ΑΔΡΑΝΕΙΑ

Οι Hannan & Freeman (1984) ονόμασαν **δομική αδράνεια** όλα εκείνα τα στοιχεία που θα αντιμετωπίσει ο φορέας της αλλαγής κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας καινοτομίας, τα οποία είναι τα εξής :

- ✓ Συμφέροντα
- ✓ Προκαταλήψεις
- ✓ Αρνητικές στάσεις
- ✓ Δυσάρεστα συναισθήματα
- ✓ Συγκρούσεις

# **ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΑΔΡΑΝΕΙΑ**

**Η πολιτισμική αδράνεια αποτελεί απόρροια της «ηλικίας» της επιχείρησης - οργανισμού και του βαθμού επιτυχίας τους.**

**Οι εμπειρίες της μάθησης της επιχείρησης - οργανισμού ενσωματώνονται στα συστήματά τους αλλά όχι μόνο σε αυτά.**

**Ενσωματώνονται στο σύστημα αξιών, πιστεύω & προσδοκιών που διαπνέουν τα μέλη της οργάνωσης.**

# Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Τρεις επιτυχημένες στρατηγικές στην εισαγωγή της αλλαγής σε ένα οργανισμό:

1

- ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΩ & ΣΤΗΡΙΖΩ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ

2

- ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΑΙ & ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΩ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

3

- ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ

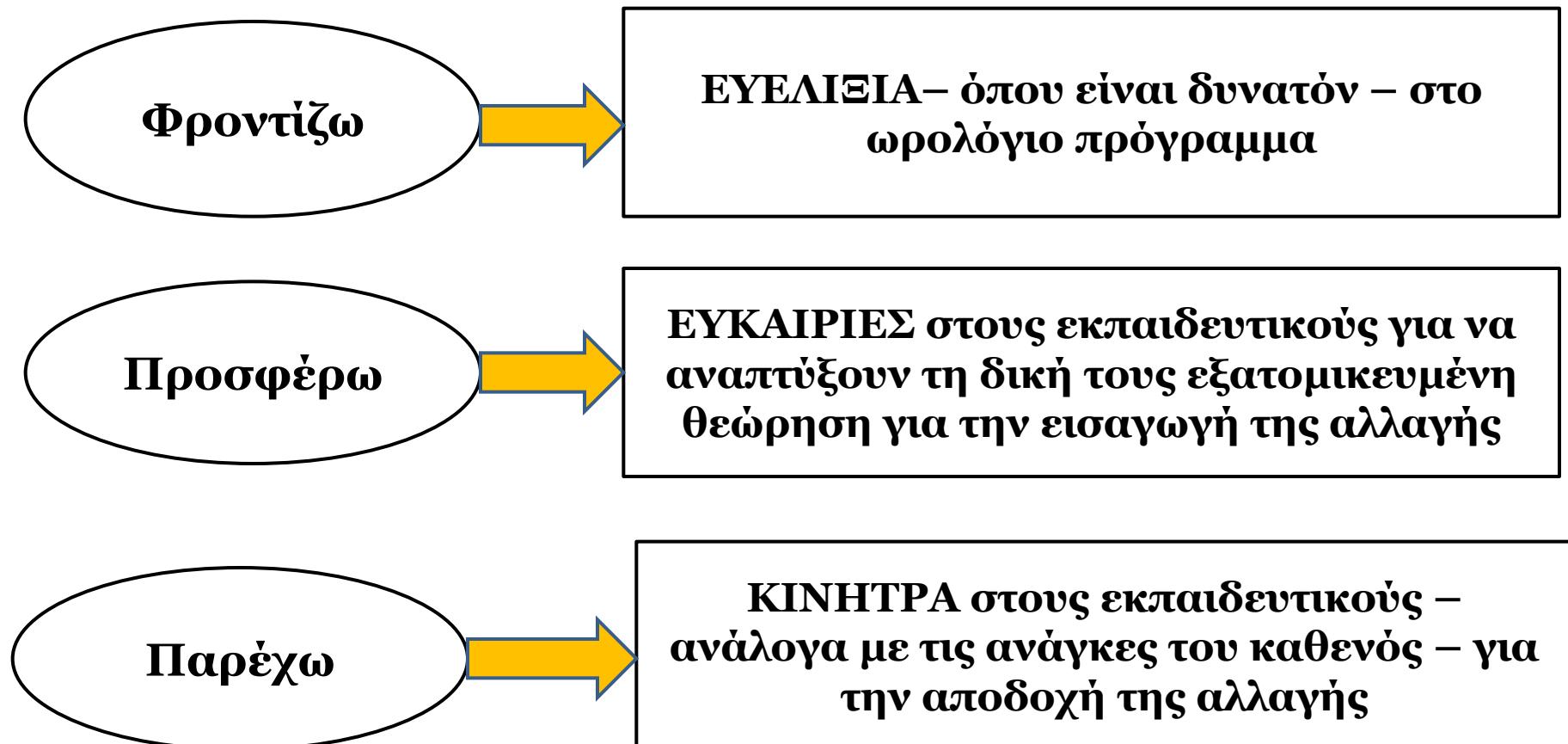
Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην εισαγωγή της αλλαγής

## 1. Διευκολύνω και στηρίζω τους εκπαιδευτικούς



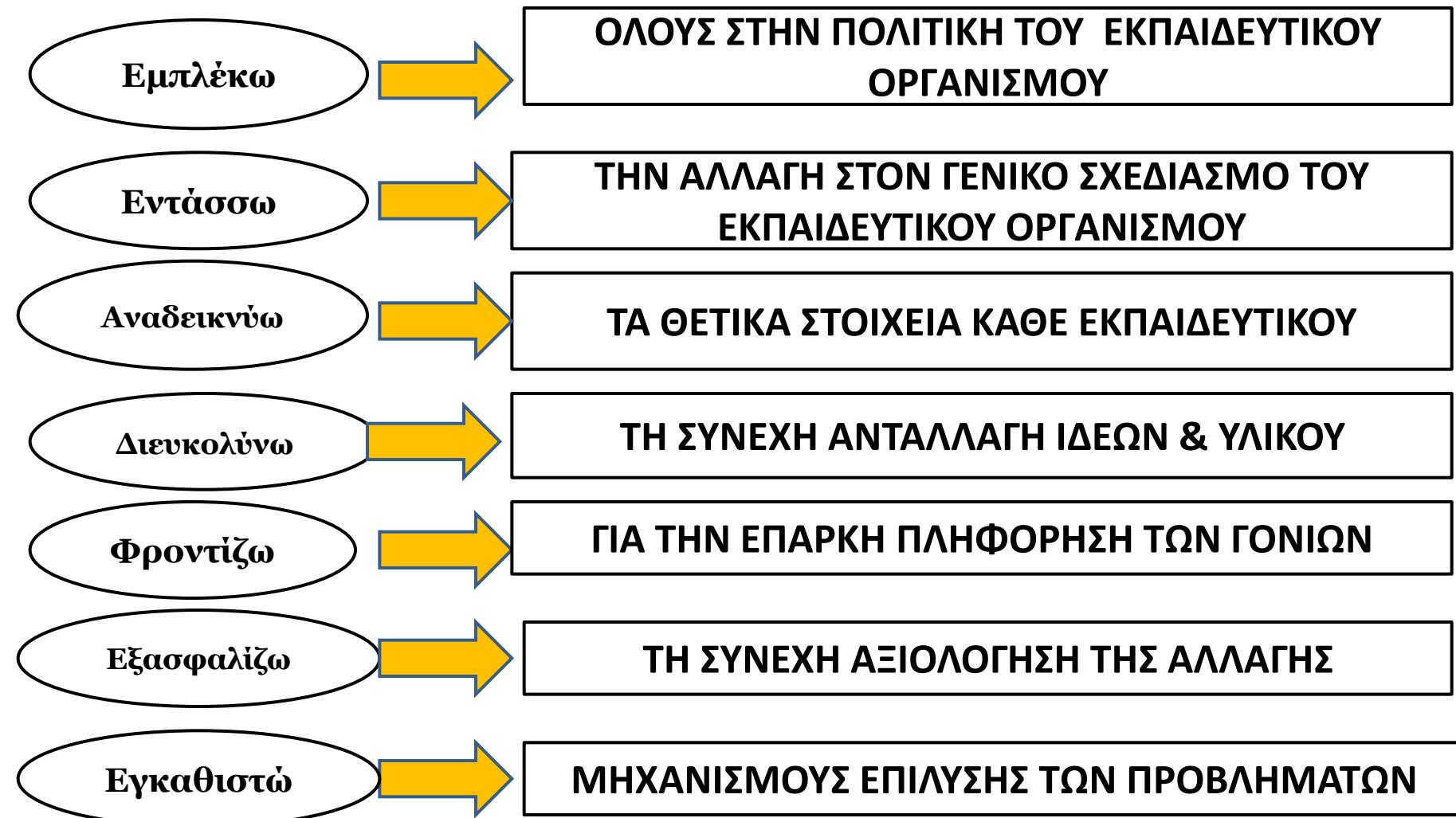
Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην εισαγωγή της αλλαγής

## 2. Διαπραγματεύομαι και εξασφαλίζω συμφωνία



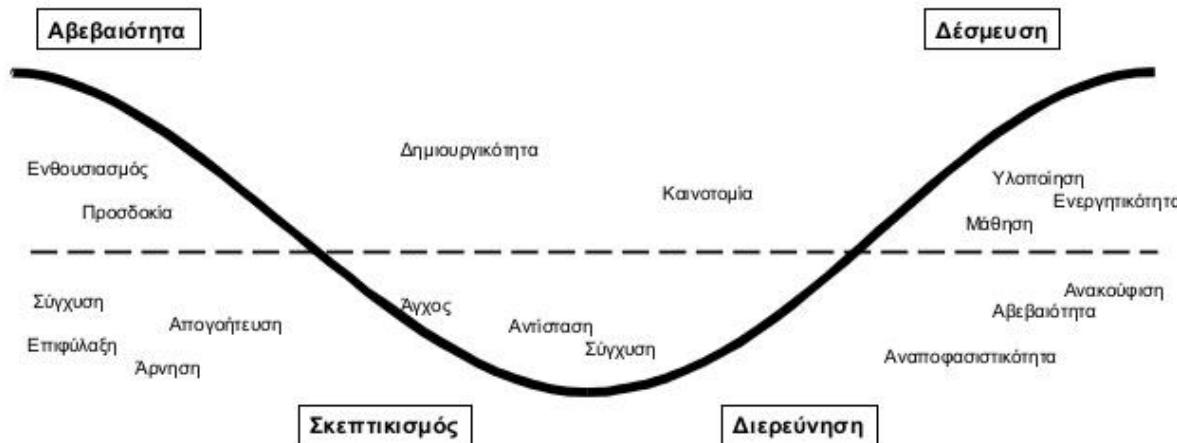
**Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην εισαγωγή της αλλαγής**

### **3. Διαχειρίζομαι κατάλληλα**



# ΚΥΚΛΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

## Ο κύκλος της αλλαγής



# Αντί επιλόγου...

- Ο μόνος τρόπος να διαχειριστείς την αλλαγή είναι να τη δημιουργήσεις.

Μέχρι να προλάβεις την αλλαγή, ο ανταγωνιστής ήδη προπορεύεται.

Peter Drucker (1909-2005)

Thank you ...

