

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ,
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ
ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ Π.Ε.**



*«Πρέπει να αλλάζουν συχνά
όσοι είναι συνεχώς
ευτυχισμένοι ή σοφοί»*

Confucius, 550-478 π.Χ.

Αλλαγή (change)

- Καθετί, που διακόπτει την ομοιομορφία και τη μονοτονία δημιουργώντας κάποια ποικιλία (Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, 1998)
- Κάθε μεταβολή, κάθε οριστική και πλήρη μετάβαση από μια κατάσταση (μορφή ή σχήμα) σε μια άλλη (Μπαμπινιώτης, 2002)
- Βασικό συστατικό της επιβίωσης και ανάπτυξης κάθε οργανισμού μέσα από μια εισαγόμενη από εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις (Morrison, 1998) διαδικασία προσαρμογής πολλαπλών σταδίων σε νέα περιβάλλοντα (Lewin, 1951· Havelock, 1973· Rogers, 1983· Manion, 1995· Adair, 1990).

Εκπαιδευτική Αλλαγή

- Η οποιαδήποτε πρακτική, η οποία θεωρείται ως κάτι το νέο, το καινούριο, για το άτομο που προσπαθεί να ανταπεξέλθει σε ένα εκπαιδευτικό πρόβλημα (Fullan, 1991)
- Κάθε εκπαιδευτικός μετασχηματισμός, ο οποίος άλλοτε θεσμοθετείται με ρυθμίσεις μικρότερης εμβέλειας, όπως υπουργικές αποφάσεις, προεδρικά διατάγματα κτλ. και άλλοτε επέρχεται απλά, χωρίς απαραίτητα να θεσμοθετηθεί (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008)
- Υποσύνολο της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης: Δεν αναφέρεται σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα αλλά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες οργανωτικές, διοικητικές και λειτουργικές πτυχές του.

Μεταρρύθμιση (reform)

- Μεταρρύθμιση δε σημαίνει μόνο την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής, αλλά και την αλλαγή της κουλτούρας των τάξεων, των σχολείων, των πανεπιστημίων, των συνοικιών και ούτω καθεξής (Fullan, 1991)
- Η εφαρμογή διαφορετικών συστημάτων, μεθόδων κτλ. σε ένα σύνολο, θεσμό κτλ. επιδιώκοντας αλλαγή προς το **καλύτερο** (Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, 1998)
- Η μεταβολή του ρυθμού, του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης ενός συστήματος για την επίτευξη **καλύτερου** αποτελέσματος (Μπαμπινιώτης, 2002)

Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση

- Συντελείται σε ένα ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο εξυπηρετώντας τους εκάστοτε στόχους του εκπαιδευτικού και πολιτικού συστήματος (Simmons, 1983)
- Το κυριότερο αίτιο υλοποίησης μιας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης αποτελεί η ανάγκη διαμόρφωσης πολιτών, ικανών να μαθαίνουν δια βίου και να συνεργάζονται μέσα από τη διαφορετικότητά τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο (Fullan, 1991)
- Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνουν εκπαιδευτικές-παιδαγωγικές και διοικητικές-οργανωτικές καινοτομίες (Μπελαδάκης, 2007)

Καινοτομία (innovation)

- Καινοτομία: Πρωτοτυπία, πρωτοπορία, πρωτοβουλία (Day, Whitaker & Johnston, 1990) - Αλλαγή δύναται να εμπεριέχει πρακτικές επαναχρησιμοποιημένες και δοκιμασμένες
- Μια νέα ιδέα που εφαρμόζεται για να εισαγάγει ή να βελτιώσει ένα προϊόν, μια διαδικασία ή μια υπηρεσία (Robbins, 1993)
- Η εισαγωγή ενός καινούριου ή ενός πρακτικού διδάγματος που παρεκκλίνει από τα παραδοσιακά στοιχεία (Armstrong, 1973)

Καινοτομία – Εκπαιδευτική καινοτομία

- Οποιαδήποτε νέα πολιτική στην εκπαίδευση, διαφοροποίηση στο περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος, οργανωτική ή μεθοδολογική αλλαγή που προσβλέπει στη βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης (Lawn και Prescott, 1975)
- Τροποποίηση των καθιερωμένων και παραδοσιακών στοιχείων των δομών και των λειτουργιών της εκπαίδευσης, μέσα από το άνοιγμα νέων δρόμων και από την υιοθέτηση νέων μεθόδων και ριζικών αλλαγών (Μπελαδάκης, 2007)
- Επηρεάζεται από το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον και είναι πιθανότερο να υιοθετηθεί, όταν υπερτερεί έναντι κάποιας άλλης κατάστασης και όταν είναι απλή, με ξεκάθαρο στόχο και τεχνική, ορθή και νόμιμη (Clark, Lotto & Astuto, 1984).

Διαφορές Αλλαγής και Καινοτομίας

- Καινοτομία $\subset$ Αλλαγή ($\subset$ Μεταρρύθμιση)
- Η καινοτομία είναι μια προσχεδιασμένη, σκόπιμη ενέργεια.
- Η διαφοροποίηση, που προκύπτει από μια αλλαγή δε σχετίζεται με την ποιότητά της.
- Η καινοτομία είναι μια αλλαγή, νέα για το άτομο/ την ομάδα/ τον οργανισμό και η οποία σκοπεύει να βελτιώσει το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών στόχων.

Συνολικά

- Οι εκπαιδευτικές αλλαγές, καινοτομίες και μεταρρυθμίσεις = εξελικτικές ενέργειες,
- **Στόχος:** Μεταβολή μιας υφιστάμενης κατάστασης ή διαδικασίας για την αύξηση της σχολικής αποτελεσματικότητας
- **Πώς:** Μέσα από την υιοθέτηση παρεμβάσεων και την πρόκληση μετατροπών στα δομικά και λειτουργικά στοιχεία της εκπαίδευσης - μέσω της βελτιστοποίησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

Συνολικά

- Οι σχολικές μονάδες είναι πιο συντηρητικές στην υιοθέτηση αλλαγών συγκριτικά με άλλους οργανισμούς (Miles & Louis, 1987).
- Αλλαγές, οι οποίες επιφέρουν βαθιές τομές στην κουλτούρα του σχολείου, προσκρούουν σε εμπόδια κι εγείρουν αντιδράσεις, που δυσχεραίνουν την εφαρμογή και θεσμοποίησή τους (Fullan & Stiegelbauer, 1991)
- Η επιτυχία τους εξαρτάται από το ρόλο, τη στάση και τον τρόπο διαχείρισης της διεύθυνσης του σχολείου αλλά και από τη δράση ή αδράνεια εκπαιδευτικών και μαθητών (Leithwood & Duke, 1999)

Επίπεδα Αλλαγής

- **Ατομικό επίπεδο** (π.χ. αλλαγή σε μεθόδους διδασκαλίας)
- **Ομαδικό επίπεδο** (π.χ. εκπόνηση ενός συλλογικού προγράμματος στο σχολείο)
- **Γενικό επίπεδο** (π.χ. εκπαιδευτική μεταρρύθμιση)

Απλουστευμένη διάκριση (Burke, 2002), καθώς τα όρια είναι δυσδιάκριτα και υπάρχουν αλληλεπιδράσεις.

Είδη Αλλαγής

Η αναγνώριση του είδους μιας συγκεκριμένης αλλαγής βοηθά πιο αποτελεσματικά στο σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στην αξιολόγησή της.

Κατά Robbins (1993), με κριτήριο το «αντικείμενο» που τροποποιείται:

- ❑ Αλλαγή της **δομής**, π.χ. ΕΑΕΠ
- ❑ Αλλαγή της **τεχνολογίας**, π.χ. ΤΠΕ
- ❑ Αλλαγή **των ανθρώπων**, π.χ. νέες διδακτικές δεξιότητες

Είδη Αλλαγής

Open University (1972) , ανάλογα με συγκεκριμένα κριτήρια:

Ρυθμός: Αργή ή γρήγορη

Κλίμακα: Μεγάλη ή μικρή (Μια μικρή αλλαγή μπορεί να αποτελεί πιλοτική εφαρμογή για τη λήψη απόφασης πραγματοποίησης μιας μεγάλης)

Βαθμός αλλαγής: Ουσιώδης ή επιφανειακή

Συνέχεια: Επαναστατική ή εξελικτική

Κατεύθυνση της αλλαγής: Γραμμική ή κυκλική

Αλλαγή, καινοτομία, μεταρρύθμιση

Η επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης μέσα από ψηφοφορία των υφισταμένων:



Αλλαγή, καινοτομία ή μεταρρύθμιση;

Αργή ή γρήγορη;

Μεγάλη ή μικρή;

Ουσιώδης ή επιφανειακή;

Επαναστατική ή εξελικτική;

Γραμμική ή κυκλική;

Το σχολείο ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα

Περιβάλλον

Εισροές

- Μαθητές
- Εκπαιδευτικοί
- Προσωπικό υποστήριξης
- Αξίες της κοινότητας
- Δεδομένα κοινότητας
- Προβλήματα και επιλογές
- Οικονομικοί πόροι
- Νομοθεσία

Διαδικασίες

- Οργάνωση αναλυτικού προγράμματος
- Διδακτικές μέθοδοι
- Συλλογή πληροφοριών
- Ανάλυση πληροφοριών
- Επικοινωνία
- Λήψη αποφάσεων
- Οικονομική διαχείριση

Εκροές

- Γνώσεις των μαθητών
- Δεξιότητες μαθητών
- Στάσεις των μαθητών
- Συμπεριφορές μαθητών
- Αποφάσεις
- Στάσεις εκπαιδευτικών
- Λύσεις προβλημάτων

Το σχολείο ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα

Υποσυστήματα:

- ❑ το **γραφειοκρατικό/δομικό** υποσύστημα
- ❑ το **ανθρώπινο** υποσύστημα
- ❑ το υποσύστημα **των άτυπων σχέσεων**
- ❑ το υποσύστημα των **νορμών, αξιών και παραδοχών** (η κουλτούρα του σχολείου)
- ❑ το **τεχνολογικό** υποσύστημα
- ❑ το **ακαδημαϊκό** υποσύστημα
- ❑ το υποσύστημα της **διαδικασίας λήψης αποφάσεων**
- ❑ το υποσύστημα των **πληροφοριών**

Πιέσεις για αλλαγή στο σχολείο

(Lunenburg & Ornstein, 2004)

- **Λογοδοσία/υπεγγυότητα**

Εντός του σχολείου (προϊστάμενος-υφιστάμενος) και εκτός του σχολείου σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο (γονείς, ΕΕ)

- **Δημογραφικές αλλαγές**

Μετανάστευση, πολυπολιτισμικές κοινωνίες, γήρανση πληθυσμού

- **Αλλαγές στο εκπαιδευτικό προσωπικό**

Έλλειψη/υπερπροσφορά εκπαιδευτικού προσωπικού - μείωση του αριθμού των μαθητών ανά τμήμα, πρόσθετοι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων (ΕΑΕΠ)

- **Αλλαγές στην τεχνολογία και στην έκρηξη των γνώσεων**

- **Οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές**

Πιέσεις για αλλαγή στο σχολείο

- **Διαδικασίες**

Αποτυχία ή προβλήματα π.χ. στα συστήματα επικοινωνίας, στη λήψη αποφάσεων, στην άσκηση ηγεσίας μπορούν να δημιουργήσουν πιέσεις για αλλαγή.

- **Η επίδραση των δυνάμεων της αγοράς στην εκπαίδευση**

Π.χ. η αναγνώριση ιδιωτικών ΑΕΙ

- **Ανταγωνισμός σε τοπική, εθνική και διεθνή κλίμακα**

Π.χ. η απόδοση μαθητών, διακρίσεις

- **Η πολιτική της Ε.Ε. για την εκπαίδευση**

Συμφωνίες κρατών, δεσμεύσεις

Συμφωνείτε ή διαφωνείτε;

- Η αλλαγή επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό
- Η αλλαγή απαιτεί την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την εμπλοκή του, οδηγεί σε ανησυχία και αβεβαιότητα μαζί με την ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων
- Όταν είναι αποτελεσματική:
 - ενσωματώνει στρατηγικές από πάνω προς τα κάτω με στρατηγικές από κάτω προς πάνω
 - ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες, συνδέεται στενά με την πληροφόρηση

Παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας της αλλαγής στο σχολείο

Αποτυχίας

- ❑ Τα **χαρακτηριστικά** του ίδιου του οργανισμού
- ❑ Τα **συστήματα διοίκησης** του οργανισμού
- ❑ Οι **άνθρωποι** του οργανισμού
- ❑ Η **φύση της αλλαγής**

Επιτυχίας

Τα άτομα (διευθυντές, εκπαιδευτικοί) που ηγούνται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές (Beckhard και Harris, 1987) :

- ❑ Κατέχουν συγκεκριμένες **γνώσεις** (επάρκεια)
- ❑ Κατέχουν συγκεκριμένες **δεξιότητες** (ετοιμότητα)
- ❑ Έχουν συγκεκριμένα **προσωπικά χαρακτηριστικά** (προσωπικότητα, ταλέντα)

Μια αλλαγή πετυχαίνει, όταν

- ❑ Έχει νόημα/σημασία, είναι συμβατή με τις ανάγκες
- ❑ Μπορεί να γίνει κατανοητή και να μεταδοθεί
- ❑ Δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και μεγάλης έκτασης, ειδάλλως απαιτεί ειδικούς χειρισμούς και «προπονημένο» ανθρώπινο δυναμικό
- ❑ Έχει σχετικό πλεονέκτημα έναντι άλλων
- ❑ Προσφέρει ωφέληματα
- ❑ Επιδιώκει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων
- ❑ Συνάδει με το γενικό όραμα του σχολείου
- ❑ Μπορεί να ανατραπεί

Η αλλαγή στα άτομα πρέπει να προηγηθεί της αλλαγής στο σύστημα (*Fullan, 1991*)

Το σύστημα είναι ένα σύνολο δομών και λειτουργιών, που αλληλεπιδρούν με το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, οποιοσδήποτε μετασχηματισμός του συστήματος, για να είναι αποτελεσματικός, προϋποθέτει την αλλαγή των ατόμων. Ένας σωστός σχεδιασμός προετοιμάζει πρώτα την αλλαγή του έμψυχου δυναμικού, που θα εμπλακεί ή που θα επηρεαστεί από την αλλαγή, διασφαλίζοντας την ελαχιστοποίηση των αντιστάσεων και προεξοφλώντας την αποδοχή της και την ομαλή εφαρμογή της.

«Τα πράγματα δεν αλλάζουν, εμείς αλλάζουμε»

(Henry Thoreau, 1817-1862)

Συμφωνείτε ή όχι με την άποψη του Fullan και του Thoreau;

Προϋποθέσεις/Παράγοντες του τρόπου διοίκησης που συντελούν σε επιτυχημένες αλλαγές

- Ξεκάθαροι **σκοποί και στόχοι** του σχολείου
- **Δομή**, που καθορίζεται από τις απαιτήσεις της εργασίας και όχι από την εξουσία
- **Διαδικασία**: Λήψη αποφάσεων με βάση της πληροφορίες και τις ανάγκες του σχολείου, συνεργασία, ανοιχτή επικοινωνία, εποικοδομητική επίλυση συγκρούσεων κτλ.
- **Άνθρωποι**: Η ταυτότητα, η ακεραιότητα, η ελευθερία και η εργασία κάθε ατόμου στον οργανισμό χαίρουν εκτίμησης, δίνεται σημασία στα ενδογενή κίνητρα (ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, αυτονομία, υπευθυνότητα κτλ.) και υπάρχει **ισορροπία** μεταξύ της αυτονομίας και του ελέγχου στον οργανισμό.
- Αλληλεπίδραση με το **περιβάλλον** ως ανοιχτό σύστημα
- Η **κουλτούρα** του οργανισμού δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και στην ύπαρξη ενός κοινού οράματος

Everard και Morris (1996)

Χαρακτηριστικά των ατόμων που ηγούνται των επιτυχημένων αλλαγών

Γνωρίζουν	Έχουν τις δεξιότητες που τους βοηθούν	Έχουν τα εξής προσωπικά χαρακτηριστικά
Τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους	Να αναλύουν πολύπλοκες καταστάσεις	Δικό τους κώδικα δεοντολογίας
Τους οργανισμούς ως κοινωνικά συστήματα	Να συγκεντρώνουν πληροφορίες	Αισιοδοξία
Το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου	Να θέτουν στόχους και να προγραμματίζουν την επίτευξή τους	Εσωτερική παρώθηση και όχι ανάγκη δημόσιας αποδοχής
Τα στίλ διοίκησης και τις επιδράσεις τους στην εργασία	Να παίρνουν συναινετικές αποφάσεις	Προθυμία στην ανάληψη ρίσκου
Τις διαδικασίες του οργανισμού (π.χ. λήψη απόφασης, προγραμματισμός, επικοινωνία, αμοιβές)	Να επιλύουν διαφορές μεταξύ των ανθρώπων	Αποδοχή της σύγκρουσης και προθυμία στο χειρισμό της
Τη διαδικασία της αλλαγής	Να χειρίζονται αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές σχέσεις	Χαμηλών τόνων συμπεριφορά
Τη θεωρία και τις μεθόδους εκπαίδευσης	Έχουν καλές δημόσιες σχέσεις	Υψηλό βαθμό αυτοεπίγνωσης
	Να συμβουλεύουν τους άλλους	Μεγάλη ανοχή στην ασάφεια και στην πολυπλοκότητα
	Να εκπαιδεύουν τους άλλους	Αποφυγή της πόλωσης
		Μεγάλη ικανότητα ακρόασης

Beckhard και Harris (1987)

Οργανωτικά μοντέλα αλλαγής

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin:

- **Απόψυξη** από την υπάρχουσα κατάσταση: δημιουργία ανάγκης για αλλαγή . Απαιτεί: α) την παραδοχή ότι οι υπάρχουσες πρακτικές δεν είναι πια αποτελεσματικές, β) τη μείωση των δυνάμεων που πιέζουν για συντήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και γ) την επανεκπαίδευση των εμπλεκόμενων μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας (Clarke, 1994).
- **Μετακίνηση** σε μια νέα κατάσταση: ταύτιση προς τη νέα κατάσταση μέσα από την εξέταση ενός εύρους εναλλακτικών επιλογών για δράση - επιλογή για εφαρμογή της πιο κατάλληλης
- **Επανάψυξη** της νέας κατάστασης, ώστε να γίνει μόνιμη: σταθεροποίηση της νέας κατάστασης και αποφυγής της παλινδρόμησης στην παλιά κατάσταση

Κριτική: Η διαδικασία της αλλαγής είναι περισσότερο πολύπλοκη.

Μοντέλο εξελικτικής αλλαγής με ορθολογιστική προσέγγιση των Bullock και Batten (1985)

- **Ανακοίνωση/Διερεύνηση** - Οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για την ανάγκη για αλλαγή
- **Σχεδιασμός** - Οι συμμετέχοντες συλλέγουν πληροφορίες για σωστή διάγνωση του προβλήματος. Στη συνέχεια, θέτουν στόχους και λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την κατάλληλη δράση που πρέπει να αναληφθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζουν την υποστήριξη για τις προτεινόμενες αλλαγές από αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Δράση** - Προσπάθειες αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης της διαδικασίας της αλλαγής
- **Ενοποίηση** - Οι νέες πρακτικές και συμπεριφορές ενισχύονται, μέσω π.χ. των δομών υποστήριξης, ανατροφοδότησης και των συστημάτων αμοιβών.

Κριτική: Αν και είναι ελκυστικό από άποψης ξεκάθαρα σχεδιασμού, απουσιάζει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Μοντέλο εξελικτής αλλαγής με ανθρωπιστική προσέγγιση του Clarke (1994)

- *Στάδιο 1:* Εντόπισε τις εξωτερικές πιέσεις για αλλαγή – το εξωτερικό περιβάλλον
- *Στάδιο 2:* Εξέτασε την ικανότητα του οργανισμού για αλλαγή και διάγνωσε τι χρειάζεται να αλλάξει
- *Στάδιο 3:* Εξέτασε τις δικές σου αξίες, στάσεις και παραδοχές και τα δικά σου στιλ ηγεσίας
- *Στάδιο 4:* Εξέτασε τη διαδικασία της αλλαγής – πώς θα μεταδώσεις την εμπειρία σχετικά με το τι συμβαίνει στην αλλαγή (π.χ. να επικοινωνείς εκτεταμένα)
- *Στάδιο 5:* Δημιούργησε και ανέπτυξε μια κουλτούρα για αλλαγή (πιθανόν μέσω της δημιουργίας μιας εσωτερικής κατάστασης για αλλαγή)
- *Στάδιο 6:* Πρόλαβε την αντίσταση, καθόρισε τους τρόπους διαχείρισης της αντίστασης και της ενίσχυσης της αφοσίωσης στην αλλαγή

Μοντέλο εξελικτής αλλαγής με ανθρωπιστική προσέγγιση του Clarke (1994)

- Στάδιο 7: Υιοθέτησε μια ηγεσία που να έχει όραμα
- Στάδιο 8: Απόψυξε την παρούσα κατάσταση
- Στάδιο 9: Προώθησε σταθερά την επικοινωνία και την εμπλοκή των άλλων
- Στάδιο 10: Αντιμετώπισε την εξελισσόμενη αλλαγή μέσω ιδιαίτερης προσοχής στα χρονοδιαγράμματα 108
- Στάδιο 11: Εφάρμοσε την αλλαγή
- Στάδιο 12: Υποστήριξε, διατήρησε και ενίσχυσε την αλλαγή, ώστε να εξασφαλίσεις την καθιέρωσή της σε μακροχρόνια βάση.

Τα μοντέλα «επίλυση προβλήματος» και «έρευνα δράσης»

Αν και τα συναντάμε με αρκετές παραλλαγές, τα βασικά κοινά στάδια αυτών των προσεγγίσεων είναι (Morrison,1998):

- ❑ **Εντοπισμός** ενός πραγματικού προβλήματος και συλλογή πληροφοριών
- ❑ **Αποκλίνουσα φάση** παραγωγής λύσεων
- ❑ **Συγκλίνουσα φάση** της απόφασης για την προσέγγιση ή τη λύση
- ❑ **Εφαρμογή**
- ❑ **Αξιολόγηση** του βαθμού στον οποίο το πρόβλημα έχει επιλυθεί

Οργανωτικά μοντέλα αλλαγής για την εκπαίδευση

Το μοντέλο **των τριών σταδίων του Fullan** (1991-1993)

- **Εισαγωγή:** απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής και την ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτήν
- **Εφαρμογή:** σχεδιασμός και εφαρμογή του σχεδίου δράσης, ανάπτυξη και διατήρηση της αφοσίωσης και παρακολούθηση της προόδου και των προβλημάτων που παρουσιάζονται
- **Εσωτερίκευση:** η αλλαγή γίνεται μέρος του συνηθισμένου τρόπου εργασίας στο σχολείο

Οργανωτικό μοντέλα αλλαγής για την εκπαίδευση

Παράγοντες επιτυχίας του σταδίου εφαρμογής:

- ❑ Ξεκάθαρη ευθύνη για συντονισμό (ο διευθυντής, ένας συντονιστής, ένας εξωτερικός σύμβουλος)
- ❑ Διαμοιρασμός του ελέγχου της εφαρμογής
- ❑ Πίεση και υποστήριξη προς την αλλαγή
- ❑ Κατάλληλη ανάπτυξη και επιμόρφωση προσωπικού
- ❑ Αμοιβές στους εκπαιδευτικούς από την αρχή (ανάληψη ευθυνών και εξουσιών, συναδελφικότητα, ικανοποίηση ανάγκης για συναντήσεις, παροχή βοήθειας στην τάξη, μείωση του φόρτου εργασίας, κάλυψη εξόδων, προμηθειών και πόρων).

Επιμόρφωση προσωπικού

- Η επιμόρφωση ή ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (φορείς/προωθητές αλλαγών) έχει στενή σχέση με την εισαγωγή αλλαγών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.
- Υπάρχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ επιμόρφωσης και αλλαγής (π.χ. αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα, τα σχολικά βιβλία, τη χρήση της τεχνολογίας στη διδασκαλία, τις καινοτόμες δράσεις κτλ.)
- Ο εκπαιδευτικός χρειάζεται διαρκή επαγγελματική στήριξη και ενημέρωση σε νεότερα αποτελέσματα έρευνας και θεωρητικών τάσεων (Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, 2004).

Στάδια επαγγελματικής εξέλιξης εκπαιδευτικών και επιμόρφωση

(Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000)

- ❑ **Στάδιο επιβίωσης** (τα πρώτα βήματα): Ο εκπαιδευτικός υποστηρίζεται, ώστε να εισέλθει ο εκπαιδευτικός ομαλά στην πραγματικότητα της τάξης και να αισθανθεί ασφαλής.
- ❑ **Στάδιο προσαρμογής**: Ο εκπαιδευτικός ενισχύεται, ώστε να εμπλουτίσει ποιοτικά τη διδακτική του δραστηριότητα.
- ❑ **Στάδιο της ωριμότητας**: Ο εκπαιδευτικός αποκτά επαγγελματικό βάθος, διαθέτει μια πλήρη επαγγελματική αυτονομία.

Παράγοντες επίδρασης για μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο

- ❑ Προσωπικότητα
- ❑ Γνώσεις και δεξιότητες
- ❑ Άλλες επαγγελματικές εμπειρίες και βιώματα
- ❑ Ενδιαφέρον και χρόνος που διατίθεται για τη μελέτη θεμάτων σχετικών με το έργο του
- ❑ Αυτοαξιολόγηση
- ❑ Επιθυμία για βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη

Στάδια επαγγελματικής εξέλιξης εκπαιδευτικών και επιμόρφωση

(Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000)

Συμπέρασμα

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πρέπει να

- είναι ευέλικτη
- να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού
- να εμπλέκει τρεις τομείς: γνώσεις και δεξιότητες / κίνητρα / αναγκαίες πηγές και ικανότητες

Παράδειγμα: Στάδια αλλαγής κλίματος

- Ενημέρωση εκπαιδευτικών, μαθητών και γονιών για τη σπουδαιότητα του σχολικού κλίματος ως παράγοντα αποτελεσματικότητας
- Αξιολόγηση του υφιστάμενου σχολικού κλίματος στοχεύοντας στην προγραμματισμένη του βελτίωση - δημιουργία κοινού οράματος
- Επιλογή παραμέτρων που χρίζουν βελτίωσης και καθορισμός στόχων
- Συλλογική ανάπτυξη σχεδίου δράσης με στόχο τη βελτίωση
- Αξιολόγηση
- Εσωτερίκευση ή επανασχεδιασμός

Αναφέρετε πιθανές αντιστάσεις

Κατηγορίες εμποδίων στην αλλαγή

(Dalin, Rolff και Kottkamp, 1993)

- **Εμπόδια που οφείλονται στις αξίες:** το άτομο αντιστέκεται στην προτεινόμενη αλλαγή, όταν αυτή δε συμφωνεί με το σύστημα αξιών του
- **Εμπόδια που οφείλονται στη δύναμη:** το άτομο αντιδρά στην αλλαγή, όταν αυτή μειώνει τη δύναμή του
- **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
- **Πρακτικά εμπόδια:** το άτομο αντιδρά στην αλλαγή, όταν οι πόροι και τα μέσα που θα στηρίξουν την αλλαγή είναι ανεπαρκή

Στρατηγικές αντιμετώπισης αντίστασης

(MacMillan, 1978· Tomlinson, 1993)

- Άμεσος και έμμεσος εξαναγκασμός
- Υποχρεωτική υιοθέτηση της αλλαγής
- Μανούβρες
- Παρακίνηση
- Διαπραγμάτευση και συμφωνία
- Διευκόλυνση
- Υποστήριξη, συμμετοχή και εμπλοκή στην αλλαγή
- Επικοινωνία και επιμόρφωση

Όσο πιο έντονα επιβάλλεται η αλλαγή, τόσο πιο έντονα αντιδρά το σύστημα. Αντί της επιβολής της αλλαγής, είναι πιο παραγωγικό να απομακρύνονται οι παράγοντες που παρακωλύουν την αλλαγή (Senge, 1993).

Προτιμάτε την υιοθέτηση της τακτικής “win/win”, δηλαδή όλοι να κερδίζουν από την αλλαγή, αντί της τακτικής “win/lose”, όπου στο τέλος όλοι θα ζημιωθούν (Everard & Morris , 1990).

Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης

(Morrison, 1998)

- ❑ 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 αιτιών των προβλημάτων και των δυσκολιών
- ❑ Παρουσίαση των πλεονεκτημάτων από την αλλαγή
- ❑ Αξιοποίηση ατόμων από το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, όπου χρειάζεται
- ❑ 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
- ❑ Προσφορά αμοιβών και κινήτρων
- ❑ Ανάλυση των καθηκόντων, των εργασιών και των υπευθυνοτήτων

Χαρακτηριστικά ικανών ηγετών αλλαγής

Stewart, V. (1983). *Change: The challenge of management*. London: McGraw-Hill.

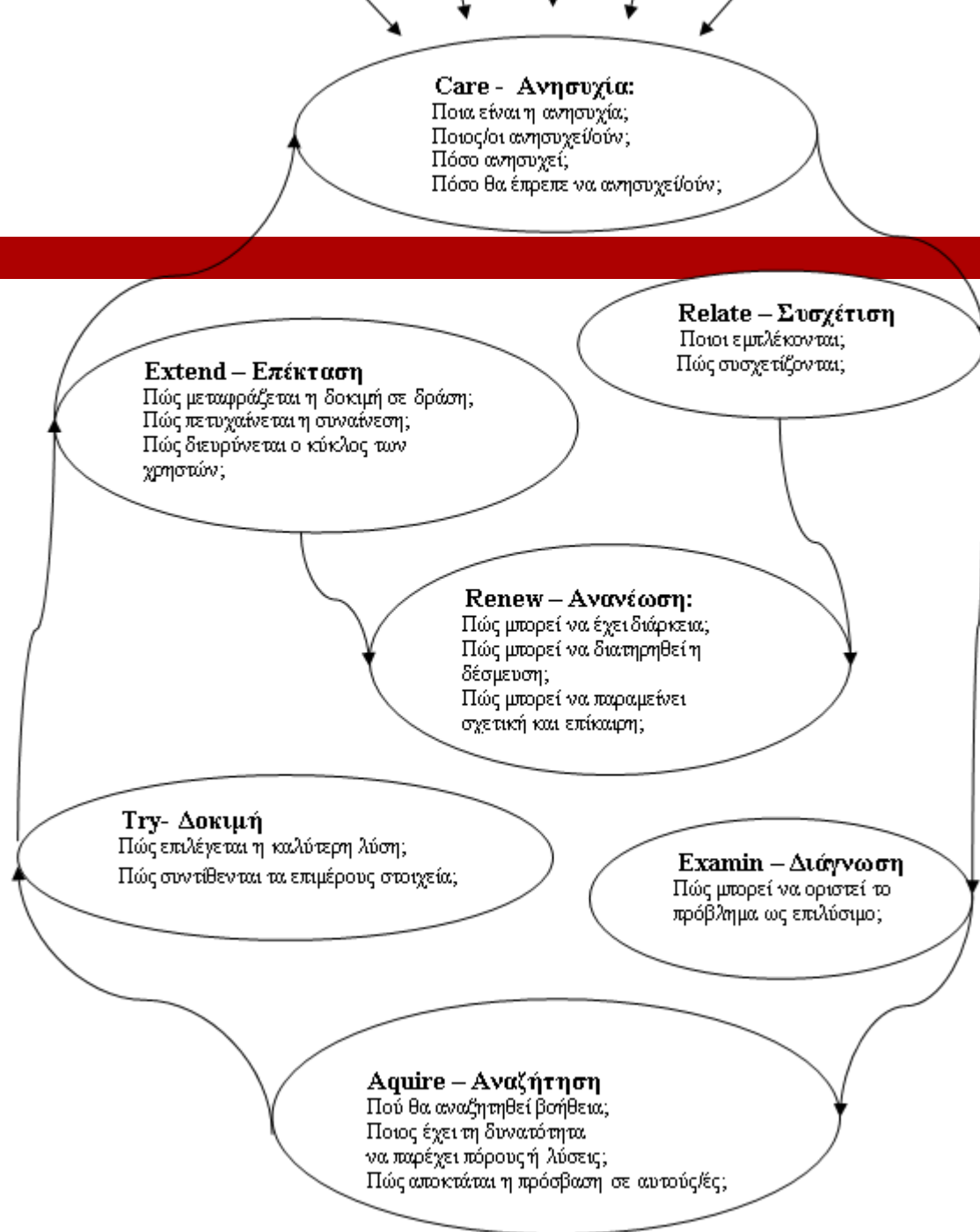
- Γνωρίζουν τι ακριβώς επιθυμούν να επιτύχουν.
- Μπορούν να μετατρέπουν τη θεωρία σε πράξη.
- Μπορούν να αντικρίσουν την αλλαγή όχι μόνο από τη δική τους σκοπιά, αλλά και από αυτή των άλλων.
- Είναι ριψοκίνδυνοι.
- Δεν προσκολλώνται στην παράδοση, αλλά εκτιμούν και το νέο.
- Μπορούν να ετοιμάζουν ευέλικτα προγράμματα και να συνδυάζουν τους στόχους με τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους.
- 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.
- Αμείβουν αυτούς που εφαρμόζουν την αλλαγή.
- Μοιράζονται τις πληροφορίες που κατέχουν για τα αποτελέσματα.
- Προσπαθούν να πείσουν ότι η αλλαγή έχει σχέση με την εργασία τους.
- Έχουν εμπειρίες από προηγούμενες επιτυχίες στην εισαγωγή αλλαγών.

Μελέτη περίπτωσης



Εξοπλισμός των αιθουσών ενός αστικού δημόσιου 12/θέσιου δημοτικού σχολείου με διαδραστικούς πίνακες, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και προβολείς.

Γιατί δεν πέτυχε η αλλαγή;



*Οι ερωτήσεις- κλειδιά
στον κύκλο των επτά
σταδίων του CREATER
(Havelok & Hamilton,
μετάφρ. Τερζητάνου)
για την ανάπτυξη ενός
σχεδιασμού
εισαγωγής αλλαγής*

Στρατηγικός σχεδιασμός – Πρόγνωση του μέλλοντος

- Οι αλλαγές, τα γεγονότα, οι τάσεις που επικρατούν σήμερα απαιτούν από τους οργανισμούς να σκέφτονται, να δρουν και να μαθαίνουν στρατηγικά
- Μέσα από διάφορες στρατηγικές υποβοηθείται η πρόληψη των περιβαλλοντικών αλλαγών και διευκολύνεται η ανάληψη δράσης για περιορισμό των αρνητικών συνεπειών τους
- Ο στοχασμός για το μέλλον αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οικοδόμηση μιας αισιόδοξης προοπτικής για τα σχολεία

Πρόγνωση του μέλλοντος (Slaughter, 1995)

- Αξιολόγηση των συνεπειών ενεργειών ή αποφάσεων που λαμβάνονται στο παρόν
- Εντοπισμός και αποφυγή προβλημάτων πριν αυτά παρουσιαστούν
- Δημιουργία πτυχών του επιθυμητού μέλλοντος.

Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων που σχεδιάζονται για να βοηθούνται οι διευθυντές να σκέφτονται, να δρουν και να μαθαίνουν στρατηγικά (Bryson, 2004). Έχει ένα χρονοδιάγραμμα 3-5 ετών.

- Πρόγνωση (διαδικασία πρόβλεψης και σχεδιασμού εναλλακτικών σεναρίων)
- Καθορισμός οράματος
- Επισκόπηση περιβάλλοντος
- Αξιολόγηση δυνατοτήτων
- Καθορισμός στόχων, οργάνων μέτρησης της απόδοσης και σχεδίων εφαρμογής

Με απλά λόγια: Πού είμαστε; Πού θέλουμε να πάμε; Πώς θα πάμε;

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού

- **Στρατηγική θέση:** Επισκόπηση της φύσης και της δομής του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου – δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές (Fidler, 1996)
- **Στρατηγική επιλογή:** Λήψη αποφάσεων σχετικά με τις πιο κατάλληλες, εφαρμόσιμες και αποδεκτές επιλογές στο μικροεπίπεδο του σχολείου (Dobson & Starkey, 1994· Johnson et al., 2006), που θα οδηγήσουν στην εκπλήρωση της επιλεγμένης αποστολής του. Είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διοίκηση – ηγεσία και περιλαμβάνει τη χάραξη κατεύθυνσης, την ανίχνευση πόρων και ικανοτήτων, την επιλογή μεθόδων για την ανάπτυξη της στρατηγικής, τις αναλύσεις απόδοσης, ρίσκου και αντιδράσεων των εμπλεκομένων και την αξιολόγηση (Τσιάκκικρος, 2012).
- **Στρατηγικός σχεδιασμός:** Το στρατηγικό σχέδιο και η εφαρμογή του - Αναλυτικά σχέδια εργασίας, για τη μετάβαση στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, ορισμός προσώπων και φορέων, που θα αναλάβουν τους σχετικούς ρόλους διεκπεραίωσης των δράσεων, οι τρόποι αξιολόγησης αυτών, καθώς και τα σχετικά χρονοδιαγράμματα (Πασιαρδής & Τσιάκκικρος, 2012).

Συνοπτικά συστατικά στρατηγικού σχεδιασμού

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που συχνά ξεκινούν την αλλαγή και ηγούνται, όχι μόνο αντιδρούν και αμύνονται

(Thompson & Strickland, 1999)

- **Όραμα:** Να είναι κοινό και να ανήκει σε όλους τους εμπλεκόμενους
- **Στόχοι:** Να μπορούν να επιτευχθούν, να είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο αποτέλεσμα, συνεπείς, λογικοί και ξεκάθαροι έχοντας συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα
- **Λήψη αποφάσεων:** Να είναι ξεκάθαρες και με δέσμευση όλων των εμπλεκομένων.
- **Ρόλοι:** Όλων των εμπλεκομένων να είναι σαφείς και να μην αναπαράγει ο ένας τις δραστηριότητες του άλλου
- **Αξιολόγηση – Αναθεώρηση:** Σε τακτικά διαστήματα για λήψη αποφάσεων ανάδρασης και βελτίωσης

Τα πέντε έργα της στρατηγικής διοίκησης

(Thompson & Strickland, 1999)

- Ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και αποστολής
- Δημιουργία στρατηγικής για επίτευξη των στόχων
- Καθορισμός στόχων
- Εφαρμογή και εκτέλεση στρατηγικής
- Αξιολόγηση απόδοσης, συντονισμός και διορθωτικές προσαρμογές

(Βελτίωση/αλλαγή του κάθε έργου όποτε χρειάζεται)

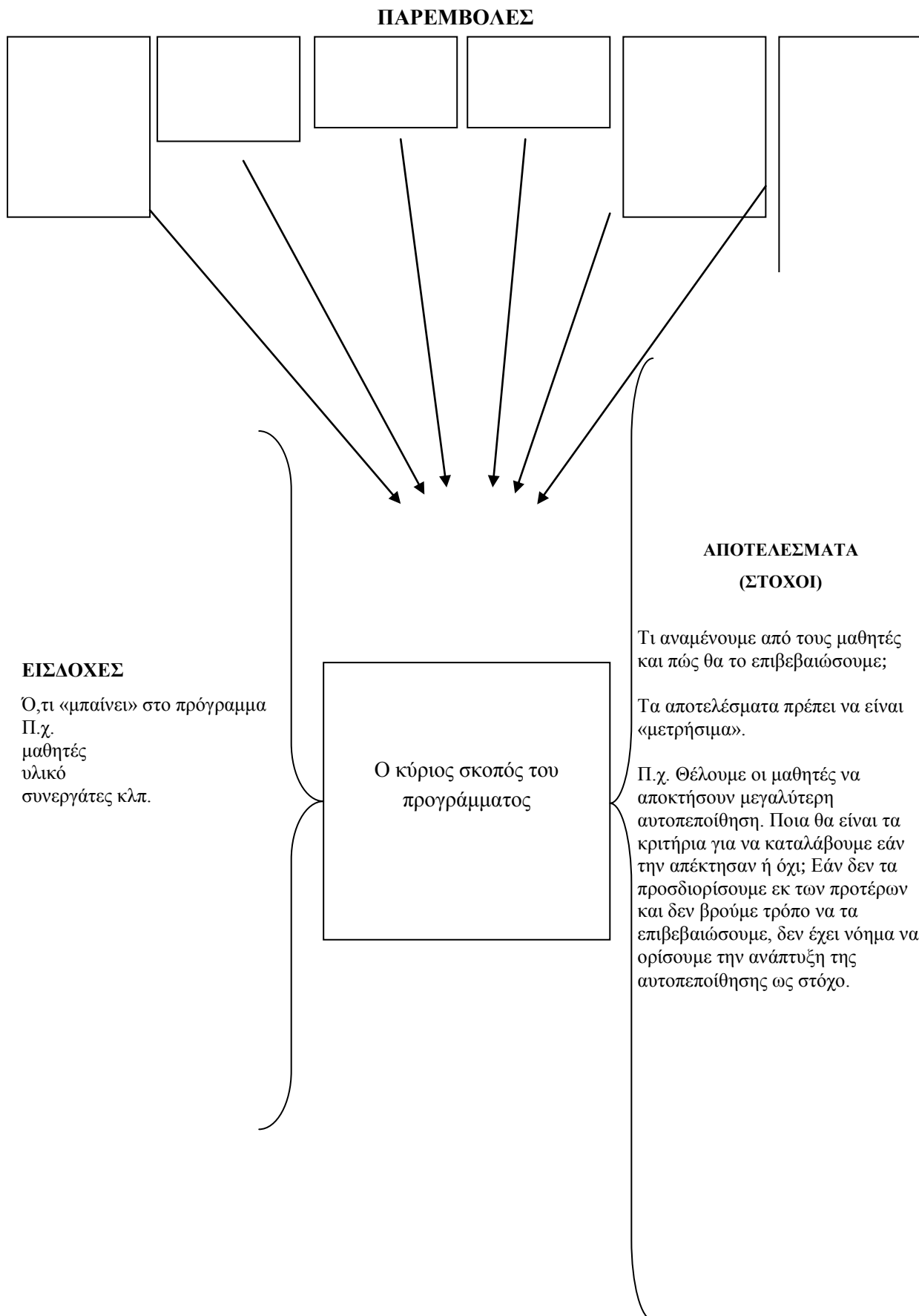
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ Π.Ε.

Χαρίκλεια Τερζητάνου

1/2/2016

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αρχικός σχεδιασμός: Σκοπός, εισδοχές, περιορισμοί και αποτελέσματα

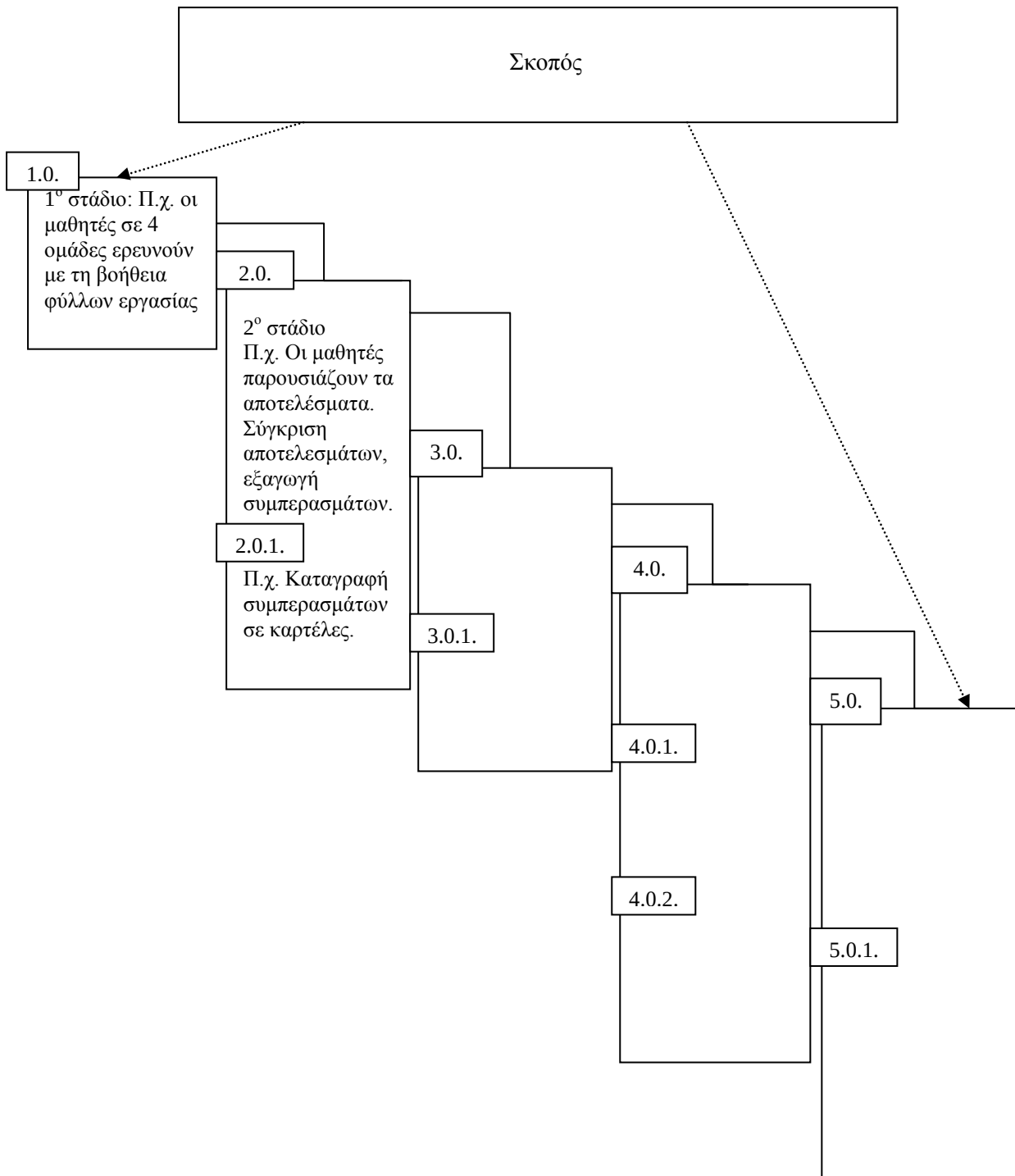


Δομημένη Ιεραρχική Ανάλυση

Μοντέλο αποδόμησης προγραμμάτων και συστημάτων των Borich & Jemelka (1982)

Τα κύρια στάδια ανάπτυξης του προγράμματος

Ο Γενικός Σκοπός, τα Κύρια Στάδια και οι Κύριες Δραστηριότητες του Προγράμματος



Επιμέρους ανάλυση πρωταρχικών σταδίων

Παράδειγμα: Οι Δραστηριότητες και τα προβλήματα κατά τη διάρκεια του 1^{ου} σταδίου

1.0. 1^ο στάδιο: Οι μαθητές σε τέσσερις ομάδες ερευνούν με τη βοήθεια φύλλων εργασίας (διάρκεια 2 ώρες)

Εισροές

Π.χ.

4 ομάδες
5 μαθητές/ομάδα
Υλικά:
4 φύλλα εργασίας με
ερωτήσεις κλειστού και
ανοιχτού τύπου
Ιστοσελίδες:
www.....com
www. gr
Κείμενα:
.....
Άρθρα:
.....

Σκοπός

Π.χ. Οι μαθητές της
κάθε ομάδας να
συνεργαστούν για να
απαντήσουν τις
ερωτήσεις των φύλλων
εργασίας

Αποτελέσματα – Θετικά και αρνητικά

Π.χ.

Οι μαθητές των τριών
ομάδων συνεργάστηκαν.

Οι μαθητές της 4^{ης}
ομάδας είχαν πρόβλημα
συνεργασίας, οι δύο δε
συμμετείχαν καθόλου.
Διερεύνηση: Γιατί δε
συμμετείχαν όλοι;
Λύση: Τι θα κάνω ως
εκπαιδευτικός για να
μην επανεμφανιστεί το
πρόβλημα;

Οι ερωτήσεις, που
αφορούσαν στη
διερεύνηση των άρθρων
δεν απαντήθηκαν όπως
έπρεπε.
Διερεύνηση: Μήπως
ήταν δυσνόητα τα
άρθρα; Μήπως δεν ήταν
σωστά διατυπωμένες οι
ερωτήσεις.....
Λύση:

Το μοντέλο αξιολόγησης, βασισμένο στο CIPP Evaluation Model του Stufflebeam, το ακρώνυμο του οποίου προσδιορίζει τέσσερις διαφορετικές αξιολογήσεις, που διευκολύνουν τη δυνατότητα λήψης ισάριθμων διαφορετικών αποφάσεων (Stufflebeam, 1971, 1980, 1983, 2003· Stufflebeam & Shinkfield, 2007· Stufflebeam & Webster, 1980):

- **Context:** Αξιολόγηση του πλαισίου → Αποφάσεις σχεδίασης
- **Inputs:** Αξιολόγηση των εισροών → Αποφάσεις δομής και οργάνωσης
- **Process:** Αξιολόγηση των διαδικασιών → Αποφάσεις εφαρμογής
- **Product:** Αξιολόγηση του αποτελέσματος → Αποφάσεις ανάδρασης

Τα ερωτήματα

- **Πλαίσιο:** Σε ποιο βαθμό συνάδουν ο σκοπός και οι στόχοι του προγράμματος με το ΑΠΣ ή με τις σύγχρονες επιστημονικές/παιδαγωγικές θεωρήσεις; Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται ο σκοπός και οι στόχοι του Δικτύου στις ανάγκες των μαθητών;
- **Εισροές:** Σε ποιο βαθμό υποστηρίζουν οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και οι πόροι του προγράμματος τις ανάγκες των μαθητών και τη στοχοθεσία του προγράμματος;
- **Διαδικασία:** Σε ποιο βαθμό οι προγραμματισμένες δραστηριότητες του προγράμματος ακολουθούν τον αρχικό σχεδιασμό του; Σε ποιο βαθμό οδηγούν στην επίτευξη του σκοπού και των στόχων του;
- **Αποτέλεσμα:** Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν ο σκοπός και οι τελικοί στόχοι; Υπάρχουν επιπρόσθετα αποτελέσματα πέρα από τα στοχοθετημένα; Ποιες είναι οι αντιλήψεις των μαθητών για την αξία του προγράμματος;

Παράδειγμα μεταβλητών, εργαλείων μέτρησης και τεχνικών ανάλυσης για την αξιολόγηση πλαισίου (κατ' αντιστοιχία πραγματοποιούνται και οι αξιολογήσεις για τις εισροές, τη διαδικασία και τα τελικά αποτελέσματα). Εννοείται, ότι δεν απαιτείται να γίνει αξιολόγηση για όλες τις επιμέρους παραμέτρους και ότι επιλέγουμε τα μέσα και τις τεχνικές που μας εξυπηρετούν.

I. Αξιολόγηση πλαισίου:

Επιστημονικό πλαίσιο

- Μεταβλητές/Δείκτες: «σχέση ΑΠΣ ή επιστημονικής θεωρίας και στοχοθεσίας»
- Εργαλεία: Το ΑΠΣ ή π.χ. δυο ατομικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις από ειδικούς (Σχ. Σύμβουλο, εκπαιδευτικό με γνώσεις σχετικές με το θέμα του προγράμματος κλπ.)
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης: Πότε θα την κάνω αυτήν την αξιολόγηση;
- Διαδικασίες και τεχνικές: επισκόπηση του ΑΠΣ ή ανάλυση κάθε συνέντευξης ξεχωριστά (case-analysis), συγκρίσεις στην ολότητα των συνεντεύξεων (cross-case analysis).

Νομοθετικό πλαίσιο

- Μεταβλητές/Δείκτες: «σχέση εκπαιδευτικής νομοθεσίας και στοχοθεσίας του προγράμματος»
- Εργαλεία: Ανασκόπηση Υπουργικών Αποφάσεων ή εγκυκλίων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ατομική δομημένη συνέντευξη από ειδικό (π.χ. Υπεύθυνο Σχολικών Δραστηριοτήτων)
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης:
- Διαδικασίες και τεχνικές: Ανάλυση περιεχομένου (content analysis)

Ανάγκες μαθητών

- Μεταβλητές/Δείκτες: «σχέση στοχοθεσίας και διαγνωσθέντων μαθητικών αναγκών»
- Εργαλεία: Ερωτηματολόγιο, συζήτηση κλπ.

- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης;
- Διαδικασίες και τεχνικές: Συχνότητες (frequencies), μέσοι όροι (means), κλπ.

Ευκαιρίες – Απειλές - Περιορισμοί

- Μεταβλητές/Δείκτες: «επάρκεια διάγνωσης ευκαιριών/απειλών/περιορισμών»
- Εργαλεία: Ανασκόπηση για παρόμοια προγράμματα. Ατομική ημι – δομημένη συνέντευξη με ειδικό ή με άλλο εκπαιδευτικό
- Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης;
- Διαδικασίες και τεχνικές: Αφηγηματική ανάλυση

Ακολουθεί παράδειγμα ερωτημάτων, που τέθηκαν στα πλαίσια της αξιολόγησης του Τοπικού Δικτύου Φιλαναγνωσίας και Θεάτρου

βλ. <http://dipe-a.thess.sch.gr/dipea/index.php/18-2015-09-15-06-08-26/2015-09-15-06-08-49/121-arologismoi-2010-2015>, [Απολογιστικά 2013 - 2014](#) Σελ. 89-96

I. Πλαίσιο Επιστημονικό πλαίσιο 1. Ποιος είναι ο βαθμός συνάφειας μεταξύ του σκοπού και των στόχων του Δικτύου και των σύγχρονων επιστημονικών παιδαγωγικών θεωρήσεων για τη φιλαναγνωσία; Νομοθετικό πλαίσιο 1. Ποιος είναι ο βαθμός συνάφειας μεταξύ του σκοπού και των στόχων του Δικτύου και αυτών του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την ώρα της φιλαναγνωσίας στο ωρολόγιο πρόγραμμα των δημοτικών σχολείων; Ανάγκες εκπαιδευτικών¹ 1. Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται ο σκοπός και οι στόχοι του Δικτύου στις διαγνωσθείσες από τους ιδρυτές του Δικτύου ανάγκες; Ευκαιρίες – Απειλές - Περιορισμοί 1. Πόσο επαρκής είναι η διάγνωση των ευκαιριών και απειλών του Δικτύου; 2. Πόσο επαρκής είναι η διάγνωση των περιορισμών για την αποτελεσματική λειτουργία του Δικτύου; Πόροι Δεν υπάρχει οικονομικό κόστος.	II. Εισροές Σχέδιο δράσης 1. Σε ποιο βαθμό ενσωματώνονται στις ενδοσχολικές δραστηριότητες του Δικτύου οι σύγχρονες επιστημονικές θέσεις για τη μεθοδολογία προσέγγισης της φιλαναγνωσίας στο δημοτικό σχολείο; 2. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συνάφεια μεταξύ του σχεδίου δράσης του Δικτύου και των διαγνωσθέντων από τους ιδρυτές του Δικτύου αναγκών των εκπαιδευτικών; 3. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για το σχέδιο δράσης του Δικτύου; Ενημέρωση 1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την επάρκεια και την ποιότητα της ενημέρωσης για τη στοχοθεσία και το περιεχόμενο της λειτουργίας του Δικτύου; Επιμορφωτικές συναντήσεις 1. Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται το περιεχόμενο των επιμορφωτικών συναντήσεων στις σύγχρονες θεωρήσεις της φιλαναγνωσίας και της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών; 2. Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται συνάφεια μεταξύ του περιεχομένου των εκπαιδευτικών συναντήσεων και των διαγνωσθέντων από τους ιδρυτές του Δικτύου αναγκών των εκπαιδευτικών και της στοχοθεσίας του Δικτύου; 3. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την ποιότητα και επάρκεια των επιμορφωτικών συναντήσεων; 4. Σε ποιο βαθμό συμμετείχαν οι εκπαιδευτικοί στις συναντήσεις; Υποστηρικτικό εκπαιδευτικό υλικό
--	--

1. Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υποστηρικτικού υλικού στις σύγχρονες θεωρήσεις της φιλιαναγνωσίας και της παραγωγής υποστηρικτικού υλικού; 2. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συνάφεια μεταξύ του περιεχομένου του εκπαιδευτικού υποστηρικτικού υλικού και των διαγνωσθέντων από τους ιδρυτές του Δικτύου αναγκών των εκπαιδευτικών και της στοχοθεσίας του Δικτύου; 3. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την ποιότητα και επάρκεια του εκπαιδευτικού υλικού; Βιβλία 1. Σε ποιο βαθμό διαθέτουν τα βιβλία του Σερέφα χαρακτηριστικά κατάλληλου λογοτεχνικού βιβλίου για παιδιά Ε' και ΣΤ' τάξης; 2. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την επιλογή των βιβλίων του Σερέφα; Υποστήριξη 1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την ποιότητα και επάρκεια της υποστήριξης από τους διοργανωτές;
III. Διαδικασία Δραστηριότητες του Δικτύου 1. Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται συνάφεια μεταξύ της επιλογής και του τρόπου εφαρμογής των δραστηριοτήτων του ΠΠ με τον αρχικό σχεδιασμό και τη στοχοθεσία του Δικτύου; Δραστηριότητες σε επίπεδο τάξης 1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για το βαθμό εκπλήρωσης του ρόλου τους; 2. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την επάρκεια του χρόνου, που απαιτήθηκε και του περιεχομένου των ενδιάμεσων παραχθέντων εργασιών των μαθητών; 3. Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται από τους εκπαιδευτικούς ενεργητική συμμετοχή ή αντίσταση των μαθητών; 4. Σε ποιο βαθμό διαπιστώνεται από τους εκπαιδευτικούς ικανοποίηση των μαθητών από τη διαδικασία; 5. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη διαδικασία; Προβλήματα και περιορισμοί 1. Προκύπτουν προβλήματα/περιορισμοί; Εάν ναι, πώς συσχετίζονται με το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων; Πώς συσχετίζονται μεταξύ τους; 2. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για τη συνάφεια μεταξύ των προβλημάτων και του αρχικού σχεδιασμού του ΠΠ; 3. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για τη συνάφεια μεταξύ των περιορισμών και του αρχικού σχεδιασμού του ΠΠ; 4. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την ανάγκη αναπροσαρμογής διαδικασιών του αρχικού σχεδιασμού και ποιες αλλαγές προτείνουν; Υποστηρικτικές δράσεις 1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για το βαθμό εκπλήρωσης του υποστηρικτικού ρόλου του Προϊσταμένου, της Υπεύθυνης και του συγγραφέα; Χρονοδιαγράμματα 1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την επάρκεια των χρονοδιαγραμμάτων του Δικτύου; 2. Ποιοι παράγοντες επιδρούν στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων του Δικτύου και πώς συσχετίζονται με τον αρχικό σχεδιασμό αλλά και μεταξύ τους;

IV. Αποτέλεσμα

Συμμετοχή

1. Σε ποιο βαθμό ολοκληρώνουν τα συμμετέχοντα τμήματα την υλοποίηση του ΠΠ;
2. Ποια είναι τα αίτια της μη ολοκλήρωσης;

Σκοπός

1. Υπάρχει αλλαγή στη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στην ώρα της φιλιαναγνωσίας;
2. Αισθάνονται εξοικειωμένοι με τις φιλιαναγνωστικές δράσεις;

Στόχοι

1. Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές τα χαρακτηριστικά του λογοτεχνικού και του θεατρικού κειμένου;
2. Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί τις τεχνικές για τη μετατροπή ενός λογοτεχνικού κειμένου σε θεατρικό, καθώς και τον τρόπο διδασκαλίας τους;
3. Σε ποιο βαθμό μπορούν οι μαθητές να μετατρέψουν ένα λογοτεχνικό κείμενο σε θεατρικό;
4. Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί τις τεχνικές για τη δραματοποίηση ενός θεατρικού κειμένου, καθώς και τον τρόπο διδασκαλίας τους;
5. Σε ποιο βαθμό μπορούν οι μαθητές να δραματοποιήσουν ένα θεατρικό κείμενο;
6. Σε ποιο βαθμό συνεργάζονται οι μαθητές για τη δημιουργία του θεατρικού κειμένου και της θεατρικής παράστασης;

Μέλλον

1. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για το βαθμό ένταξης των δράσεων του Δικτύου στη διδακτική τους πράξη στο μέλλον;
2. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για τα οφέλη του Δικτύου;

Μη προγραμματισμένα αποτελέσματα

1. Υπάρχουν μη προγραμματισμένα αποτελέσματα; Εάν ναι, ποιοι παράγοντες οδήγησαν σε αυτά;
2. Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για την αξία των μη στοχοθετημένων αποτελεσμάτων;

Βιβλιογραφία

- Adair J. (1990). *The challenge of innovation*. England: Talbot Adair Press.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο: Αθανασούλα- Ρέππα Α., Δακοπούλου Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Χαλκιώτης Δ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Τόμος Α , (σσ. 67-114). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Armstrong, R. L. (1973). Innovations: Where are we? *Educational Leadership*, 30, 673-675.
- Ασημόπουλος, Χ. (2012). Οι ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην οικογένεια και τα παιδιά. *Ένεκα Λόγου*, 37 (2), 8-9.
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organisational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*, 10, 383-412.
- Burke, W. W. (2002). *Organizational change: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Γιωτάκος, Ο. (2010). Οικονομική κρίση και ψυχική υγεία. *Ψυχιατρική*, 21, 195-204

Βιβλιογραφία

- Clark,D.L, Lotto,I.S, & Astuto,T.A (1984) Effective schools and school improvement: A comparative analysis of two lines of inquiry. *Educational Administration Quarterly*, 20 (3), 41-68.
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. London: Prentice-Hill.
- Dalin, P., Rolff, H., & Kottkamp, R. (1993). *Changing the school culture*. London: Cassell.
- Day, C., Whittaker, P. & Johnston, D. (1990). *Managing Primary Schools in the 1990s. A professional development approach*. London: Harper & Row
- Dobson, P., & Starkey, K. (1994). *The strategic management blueprint*. Oxford: Blackwell.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης. (2004). *Δημοκρατική και ανθρώπινη παιδεία στην ευρωκυπριακή πολιτεία: Προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού*. Λευκωσία.
- Everard, B., & Morris, G. (1990). *Effective school management* (2nd ed.). London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Everard , B., & Morris, G. (1996). *Effective school management* (3rd ed.). London: Paul Chapman Publishing.
- Fidler, B. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: Pitman.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*,87(4),99-103.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. London: Cassell.

Βιβλιογραφία

- Hargreaves, A. (2000). Representing Educational Change. *Journal of Educational Change* ,1(1),1–3.
- Havelock R. (1973). *The change agents guide to innovation in education*. New Jersey: Educational Technology.
- Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. (1998). *Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής Γλώσσας* . Θεσσαλονίκη: Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας .
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy - Text and cases* (7th enhanced media ed.). Harlow, Essex: Prentice Hall Financial Times.
- Kentikelenis, A., Karanikolos, M., Papanicolas, I., Basu, S., McKee, M. & Stuckler, D. (2011). Health effects of financial crisis: omens of a Greek tragedy. *Lancet*,378 (9801), 1457 – 1458.
- Lawn, M., & Prescott, W. (1975). *Curriculum innovation*. London: Croom Helm.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership.. Στο: K. S. Louis & J. Murphy (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (pp. 45–72). San Francisco: Jossey-Bass
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb, E. I. Hartley, & others, *Reading in social psychology* (pp. 330-344). New York: Henry-Holt.
- Lewin K. (1951) *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Βιβλιογραφία

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices* (4th ed.). Belmon, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- McMillan, I. C. (1978). *Strategy formation: Political concepts*. New York: West.
- Manion J. (1995). Understanding the seven stages of change. *American Journal of Nursing*, 95(4), 41–43.
- Miles, M .B., & Louis, K. S. (1987). Research on institutionalization: a reflective review. Στο: Miles, M. B., Ekholm, M., & Vandenberghe, R. (Eds.), *Lasting school improvement: Exploring the process of institutionalization* (pp. 25-44). Leuven, Belgium: Acco
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). *Το λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας* (2η έκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπελαδάκης Μ. (2007). *Καινοτομίες στην Εκπαίδευση. Έννοια-Εφαρμογή-Διαχείριση – Αξιολόγηση-Εμπειρική Προσέγγιση: Η περίπτωση του Ολοήμερου Σχολείου*. Αθήνα, Μετασπουδή
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Τα αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π., & Τσιάκκρος, Α. (2012) Στρατηγική ανάλυση – (I) Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο: Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 181-215). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Βιβλιογραφία

- Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία. *Επιστημονικό βήμα*, 6, 32-42.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Ltd.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York : Free Press.
- Senge, P. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Simmons, J. (1983) Reforming education and society. In: Simmons, J. (ed.) *Better Schools: International Lessons for Reform* (pp. 3-19). New York: Preager.
- Slaughter, R. A. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. London: Adamantine.
- The Open University. (1972). *Problems of curriculum innovation*. London: The Open University.
- Thompson, A. A. Jr., & Strickland, A. J. III (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Tomlinson, J. (1993). *The control of education*. London: Cassell.

Βιβλιογραφία

- Τσιάκκικος, Α. (2012). Στρατηγική Επιλογή. Στο: Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 30-86). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τσιάκκικος, Α., & Πασιαρδής, Π. (2012) Στρατηγική ανάλυση – (II) Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Στο: Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 122-153). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.