



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΜΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡΙΒΑΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ

ΜΕΛΙΣΣΟΥ ΒΑΛΕΝΤΙΝΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μία διερεύνηση στην ελληνική αλλά και την ξένη βιβλιογραφία αναφορικά με τις έννοιες της αλλαγής, της κουλτούρας, τους λόγους που μπορεί να συμβάλλουν, ώστε να δημιουργηθεί η ανάγκη για αλλαγή, τα συναισθήματα που μπορεί να προκαλέσει στα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση, την ανεύρεση των αρμόδιων που χρειάζεται να διαχειριστούν αυτή την κατάσταση και της διαδικασίας μέσα από την οποία μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Επιπλέον, αναλύθηκε η διαδικασία αλλαγής εντός μίας σχολικής μονάδας και σαν τελικός στόχος ήταν η ανεύρεση εκείνου που έχει την ικανότητα συμβολής ώστε η αλλαγή να γίνει αποδεκτή από το σύνολο. Αναφέρεται το πως η αλλαγή επηρεάζεται σημαντικά από την κουλτούρα που διέπει τη σχολική μονάδα και ο διευθυντής στο ρόλο του μετασχηματιστικού ηγέτη, είναι εκείνος που θα βοηθήσει περισσότερο τη διαδικασία πραγματοποίησης μίας αλλαγής.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε εκπαιδευτικούς που συμμετέχουν στην ομάδα του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, σε σχολεία της Αττικής και ειδικότερα σε δημοτικά και νηπιαγωγεία καθώς και σε μέλη του διευθυντικού προσωπικού των σχολικών μονάδων της περιοχής Αθήνας, Βύρωνα, Αιγάλεω, Νίκαιας, Κορυδαλλού και Περιστερίου με πληθυσμό αναφοράς στα 100 άτομα για το 2021-2022, ενώ στόχος της έρευνας ήταν αρχικά να κατανοηθούν ποιες αλλαγές και καινοτομίες συμβαίνουν στις σχολικές μονάδες σήμερα. Επιπλέον, με ποιο τρόπο μπορούν οι αλλαγές να ενσωματωθούν στη λειτουργία του σχολείου και πώς αυτές αντιμετωπίζονται από τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Και τέλος, ποιο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής-ηγέτης στο να ενσωματωθούν οι αλλαγές αυτές.

Λέξεις – κλειδιά: αλλαγή, ηγέτης, σχολείο, αντίσταση, διαχείριση αλλαγής, μοντέλο ηγεσίας

ABSTRACT

The major goal of this study is to look into, how things of change, culture, reasons that can contribute to the need for change, the emotions it can cause in people who make up an organization or a company, finding the people who need to manage this situation and the ways in which this can be achieved are presented in Greek and other literature.

Also, it aimed to analyze the process of change within a school unit, and to find the one who can contribute, so that it is accepted by all. It is said that change is significantly influenced by the culture that governs the school and the principal in the role of transformational leader, is the one who will most help the process of making a change.

Finally, a survey was carried out among teachers who participate in the team of the Postgraduate Studies Program as well as members of the management staff of the school units in the area of Athens, Vyronas, Aigaleo, Nikaia, Korydallos and Peristeri with a reference population of 100 people for 2021-2022, while the aim of the survey was initially to understand what changes and innovations are happening in school units today. In addition, how can the changes be integrated into the functioning of the school and how are they dealt with by teachers and students. And finally, what is the role of the leader-manager in the integration of these changes.

Key words: change, leader, school, resistance, change management, leadership model

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT.....	3
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	6
ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
1.1 Τι νοείται ως αλλαγή.....	9
1.2 Ποιος ορίζεται ως «αφετηρία» της αλλαγής.....	11
1.3 Διαχείριση «αλλαγής» ή καθοδήγηση «αλλαγής».....	12
1.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις αλλαγής.....	14
1.5 Φορείς αλλαγής.....	20
1.6 Αντίδραση στην αλλαγή και η χρησιμότητα της	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
2.1 Τι είναι διοίκηση αλλαγής	25
2.2 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής	25
2.3 Άξονες.....	28
2.4 Λόγοι αποτυχίας.....	29
2.5 Αρχές ηγετικού στυλ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
3.1 Λόγοι αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή	35
3.2 Ο ρόλος των συναισθημάτων	36
3.3 Ανθρώπινα συναισθήματα και αλλαγή	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	40
4.1 Βελτίωση της κουλτούρας στο σχολικό περιβάλλον	40
4.2 Η διαδικασία της αλλαγής εντός του σχολικού περιβάλλοντος	42
4.3 Εμπόδια αλλαγή στην κουλτούρα εντός των σχολικών μονάδων	44
4.4 Καινοτομίες στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	47
5.1. Παρουσίαση μεταβλητών	47
5.2. Παρουσίαση ερευνητικών υποθέσεων.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	49
6.1 Πληθυσμός -δείγμα της έρευνας.....	49

6.2 Μέθοδος δειγματοληψίας	49
6.3 Συλλογή δεδομένων	50
6.4 Έλεγχος εγκυρότητας.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	51
7.1 Φύλο.....	51
7.2 Ηλικία	52
7.3 Ποια η θέση σας στη σχολική μονάδα.....	53
7.4 Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;.....	54
7.5 Από πόσα άτομα στελεχώνεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε; (εκπαιδευτικοί και λοιπό προσωπικό)	55
7.6 Στη σχολική μονάδα που εργάζεστε εκτελούνται προσπάθειες ενσωμάτωσης κάποιας αλλαγής;	56
7.7 Ποια η στάση σας απέναντι σε κάποια αλλαγή;	57
7.8 Ποια πιστεύετε πως είναι η στάση των μαθητών προς τις αλλαγές;	58
7.9 Θεωρείται πως η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής;.....	59
7.10 Σε ποιο τομέα θεωρείται πως χρειάζεται να εφαρμοστούν αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη αποτελεσματικότητα του σχολείου;.....	60
7.11 Ποιος τρόπος θεωρείται ότι είναι καλύτερος, ώστε να πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση μίας αλλαγής;	61
7.12 Ανάλυση συσχέτισης	62
7.12.1 Φύλο και στάση μπροστά στην αλλαγή.....	62
7.12.2 Χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και στάση μπροστά στην αλλαγή	63
7.12.3 Χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και σημαντικότητα ηγεσίας στην καλύτερη ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής.....	64
7.12.4 Φύλο και ποιος τομέας χρειάζεται αλλαγή	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
ΕΛΛΗΝΚΗ.....	70
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	70
Ιστότοπος	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	73

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Στυλ ηγεσίας	34
Εικόνα 2: Συνάρτηση Συναίσθημα - Χρόνος	39

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο	52
Διάγραμμα 2: Ηλικία	53
Διάγραμμα 3: Θέση στη σχολική μονάδα	54
Διάγραμμα 4: Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο σχολείο	55
Διάγραμμα 5: Άτομα που στελεχώνουν τη σχολική μονάδα	56
Διάγραμμα 6: Προσπάθειες ενσωμάτωσης αλλαγής στη σχολική μονάδα	57
Διάγραμμα 7: Στάση απέναντι στην αλλαγή - εκπαιδευτικό προσωπικό	58
Διάγραμμα 8: Στάση απέναντι στην αλλαγή - μαθητές	59
Διάγραμμα 9: Σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στη διαδικασία αλλαγής	60
Διάγραμμα 10: Ποιος τομέας χρειάζεται αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη αποτελεσματικότητα του σχολείου	61
Διάγραμμα 11: Καλύτερος τρόπος ενσωμάτωσης αλλαγής	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας ηγέτης πρέπει να σκεφτεί την έννοια της «αλλαγής» με διαφορετικές οπτικές: Τι είναι η αλλαγή; Γιατί πρέπει να αλλάξουμε; Πότε να γίνει η αλλαγή; Πώς να γίνει η αλλαγή; Πώς να ενεργοποιηθεί η αλλαγή; Οι απαντήσεις μπορεί να διαφέρουν από πηγή σε πηγή, ωστόσο, υπάρχει ένα πράγμα που είναι σταθερό είναι ότι «η αλλαγή δεν σταματά ποτέ». Η αλλαγή είναι απαραίτητο μέρος της ζωής, η ικανότητά μας να προσαρμοζόμαστε, να μαθαίνουμε και να συμμετέχουμε ενεργά σε κοινωνικές και κοινοτικές δραστηριότητες, καθώς και τη δική μας προσωπική, κοινωνική, διανοητική και σωματική ανάπτυξη. Ως αποτέλεσμα, ένας ηγέτης θα πρέπει να αναπτύξει το δικό του στυλ προκειμένου να προσαρμόσει τόσο τον τρόπο οργάνωσής του όσο και τον εαυτό του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, ο ορισμός της «αλλαγής» περιλαμβάνει «το να κάνεις κάτι διαφορετικό», «να ξεκινήσεις κάτι νέο» και «να γίνεις ή να κάνεις κάτι διαφορετικό». (BusinessDictionary.com). Βέβαια, στα πλαίσια του οργανωτικού μετασχηματισμού, έχει παρατηρηθεί, ότι όπως και να οριστεί η αλλαγή μπορεί ο ορισμός αυτός να είναι δυνητικά προβληματικός. (Titchy, 1983; Kanter et al., 1991) Οι οργανισμοί που συντομεύουν τον κύκλο του χρόνου παραγωγής, προμήθειας, διανομής, καινοτομίας κ.λπ. θεωρούνται οι πιο ανταγωνιστικοί σε έναν κόσμο όπου η αλλαγή είναι αποδεκτή και η αβεβαιότητα είναι σταθερή.

Η οργανωτική αλλαγή μπορεί να οριστεί ως «η υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή μιας συμπεριφοράς από έναν οργανισμό» (Sen-gupta, 2006). Η οργανωτική αλλαγή κατέχει πρωτίστως δομικό χαρακτήρα και ο σχεδιασμός της έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιφέρει μετασχηματισμούς στην οργανωτική δομή, τις μεθόδους και τις διαδικασίες.

Η παρούσα μελέτη, έχει ως σκοπό την ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ύπαρξη αντίστασης, κατά τη διαδικασία ένταξης μίας καινούριας διαδικασίας ή λειτουργίας ή διαφοροποίησης των ήδη υπάρχουσών. Επιπλέον, για να γίνει κατανοητό αυτό αρχικά, γίνεται ανάλυση της έννοιας της αλλαγής. Στη συνέχεια, μελετώνται τα οφέλη που θα προσέφερε η ένταξη μίας αλλαγής, στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αρχικά για την ίδια την επιχείρηση και κατ' επέκταση για το ευρύτερο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια, αναλύεται η ψυχολογία που έχει συντεθεί, από την ύπαρξη μίας καλά χρονιας μεθοδευμένης διαδικασίας ή αλληλουχίας πράξεων, του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η «δύναμη» που έχουν οι πράξεις συνήθειας, στους εργαζομένους και του λόγους που αισθάνονται ασφάλεια στα πλαίσια αυτών. Έπειτα, γίνεται ανάλυση του ρόλου της ηγεσίας και της διοίκησης, στη διαδικασία ομαλής ενσωμάτωσης της αλλαγής. Τέλος, θα αναλυθεί η διαδικασία αλλαγής και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, στα πλαίσια ενός σχολικού περιβάλλοντος. Κατ' επέκταση, θα αναλυθεί η στάση των μαθητών και των καθηγητών, στην αλλαγή αυτή, τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν, τις επιπτώσεις που δημιουργήσουν αυτά τα προβλήματα και τέλος, πως η διοίκηση θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τα παραπάνω ζητήματα και με ποιους τρόπους θα συμβάλλει στην ομαλότερη ενσωμάτωση της αλλαγής αυτής.

Στο τέλος της παρούσας μελέτης θα έχουν απαντηθεί τα εξής ερωτήματα: «Γιατί η εφαρμογή κάποιας αλλαγής είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού;», «Γιατί τα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό τείνουν να αντιστέκονται κατά την εφαρμογή αλλαγών;», «Με ποιους τρόπους η ηγεσία μπορεί να συμβάλλει ώστε να γίνει ευκολότερη η ενσωμάτωση της αλλαγής;». Στόχος λοιπόν είναι η απάντηση των ερωτημάτων αυτών, ώστε να επιλυθεί ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί τόσο τους οργανισμούς, όσο και τις επιχειρησιακές μονάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Τι νοείται ως αλλαγή

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η κατάσταση που υφίσταται στη σημερινή εποχή στις επιχειρήσεις αφού τα δεδομένα τους δέχονται αλλαγές με ρυθμούς που συνεχώς αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις διέπονται από ένα ασταθές περιβάλλον με συνεχόμενες μεταβολές. Δεν είναι εύκολος ο εντοπισμός επιχείρησης που να μην έχει αλλάξει για τη καλύτερη προσαρμογή της σε αυτό το περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Βάση όλων αυτών, θα περιγραφεί όσο αναλυτικότερα γίνεται ο ορισμός της αλλαγής στα πλαίσια των επιχειρησιακών μονάδων.

Η διαδικασία διαφοροποίησης ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών στοιχείων που αποτελούν τμήματα μίας επιχειρησιακής μονάδας και σχετίζονται με ένα σύνολο: πόρων (υλικών ή άυλων), λειτουργιών, διαδικασιών, υπηρεσιών και προϊόντων και οτιδήποτε άλλο μπορεί να συμπεριληφθεί στα πλαίσια των κύριων και των υποστηρικτικών λειτουργιών των επιχειρήσεων ονομάζεται αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή αποτελεί μία διαδικασία μετάβασης από συγκεκριμένες επιχειρησιακές συνθήκες σε διαφορετικές άλλες με στόχο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα αλλά και η κερδοφορία της επιχείρησης. Βέβαια, δεν γίνεται να αναιρεθεί το γεγονός με την παραπάνω παραδοχή, ότι το να επιβιώσει η επιχείρηση αποτελεί έναν στόχο της αλλά ο κυριότερος είναι να επιτευχθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερα κέρδη.

Για παράδειγμα, για να προκληθεί αλλαγή σε έναν οργανισμό θα πρέπει να αλλάξει η στρατηγική του, ή να αναδιαμορφωθεί η δομή του, ή να ανασχεδιαστούν οι λειτουργίες του, ή να αναβαθμιστεί το πληροφοριακό του σύστημα και γενικότερα όλα εκείνα τα στοιχεία που απαρτίζουν την επιχειρησιακή μονάδα να δεχτούν ακόμα και την πιο μικρή αναδιαμόρφωση που να τη διαφοροποιούν από την αρχική της μορφή. (Burnes, 2004)

Μπορεί να γίνει ο καθορισμός όλων εκείνων των αιτιών που οδηγούν στην αλλαγή είτε σαν εξωτερικούς παράγοντες ή σαν εσωτερικούς. Όσον αφορά στους εξωτερικούς παράγοντες, αποτελούν απόρροια του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και η δημιουργία τους δεν προέρχεται από την εσωτερική λειτουργία της.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν: τις τεχνολογικές εξελίξεις, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα λειτουργικά, θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια, τις αλλαγές της διεθνούς αγοράς αλλά και της εγχώριας, τους πολιτικοοικονομικούς παράγοντες.

Οι εσωτερικοί παράγοντες από την άλλη, είναι η απόρροια του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης και δέχονται επηρεασμό από ένα σύνολο συνθηκών που δεν είναι εφικτό να ελεγχθούν στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες αυτοί, περιλαμβάνουν: την αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου το οποίο ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας, τις μεταβολές από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που διαθέτει η αγορά στόχου όπως για παράδειγμα της ηλικίας, του φύλου κ.ά., τις αλλαγές που εμφανίζει στις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, τις συνεχείς εξελίξεις της τεχνολογίας, τα έκτακτα γεγονότα που μπορεί να οφείλονται σε φυσικά φαινόμενα, η πιθανή ύπαρξη πολέμου ή η αναταραχή στο πολίτευμα κλπ.

Μία ακόμα αιτία που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον είναι το κατά πόσο έντονος είναι ο ανταγωνισμός και τι αποφάσεις μπορεί να ληφθούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, η κάθε επιχείρηση είναι πιθανό να χρειαστεί να δημιουργήσει κάποιες αλλαγές στα χαρακτηριστικά εκείνα που συσχετίζονται με τη στρατηγική της ή και με την εσωτερική της λειτουργία και αυτό συμβαίνει για να καταφέρει εν τέλει να επιβιώσει χωρίς να δέχεται την αρνητική επιρροή αυτών των εξωτερικών αλλαγών (Ruderman et al., 2001).

1.2 Ποιος ορίζεται ως «αφετηρία» της αλλαγής

Αν αναζητήσει κανείς την απάντηση στο ερώτημα αυτό τότε θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει ότι όλοι εκείνοι που έχουν δεσμευτεί σε έναν οργανισμό μπορεί να οφείλονται ή αλλιώς να πυροδοτήσουν την αλλαγή. Έτσι, για την εκκίνηση της αλλαγής σε έναν οργανισμό απαραίτητη προϋπόθεση είναι η «δέσμευση». Ένας ορισμός είναι ότι η τελευταία αποτελεί την αφοσίωση σε μία συγκεκριμένη πορεία δράσης (Rathod, 2010). Ένας ηγέτης είναι σωστό να υπολογίζει με σοβαρότητα αυτό το ζήτημα, αφού η υποχρέωση του είναι να δεσμεύσει τους υπαλλήλους του ώστε να σιγουρευτεί ότι η κουλτούρα της αλλαγής έχει πρόσφορο έδαφος για να ανθίσει.

Ο Roger Martin (2000) στο «Breaking the Code of Change», δίνει τη δική του εξήγηση η οποία περιλαμβάνει τη λογική ότι ο τρόπος λειτουργίας των πραγμάτων μέσα σε μία επιχείρηση (status quo) αποτελεί το αποτέλεσμα από μία σειρά από διαδοχικές επιλογές. Όσοι ανήκουν στον οργανισμό οφείλονται για τις δικές τους επιλογές και ανάλογα με αυτές αναλαμβάνουν δράση. Πολύ συχνά μπορεί να εμφανιστεί κατάντη επιλογή, δηλαδή επιλογές που μπορεί να πραγματοποιηθούν σε υψηλά επίπεδα του οργανισμού, ευρείες αφηρημένες επιλογές που σχετίζονται με την κατεύθυνση της εταιρείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι επιλέγουν επηρεάζοντας τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Beer & Nohria, 2000).

Οι υπάλληλοι αλλά και οι διευθυντές που βρίσκονται «βυθισμένοι» στη λειτουργία του οργανισμού διαθέτουν τη δύναμη ενθάρρυνσης του επιλογέα για επανεξέταση ή τροποποίηση της εκάστοτε επιλογής. Η ιδανικότερη περίπτωση είναι η επιλογή cascade να λειτουργεί αμφίδρομα. Οι διευθυντές που είναι μεταγενέστεροι θα πρέπει να έχουν το θάρρος να ζητούν από τους διαχειριστές την επαναξιολόγηση των επιλογών τους, ενώ οι ανώτεροι διευθυντές με τη σειρά τους θα πρέπει να έχουν θετική ανταπόκριση και εν τέλη να εκτελούν την επανεξέταση των επιλογών. Για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών, καλό θα ήταν να ενθαρρύνεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού.

Εργαζόμενοι λοιπόν και ηγέτες που είναι μέλη της καθημερινής λειτουργίας της επιχειρησιακής μονάδας, έχουν τη δυνατότητα να είναι οι δημιουργοί αλλαγών μέσα σε αυτή. Είναι τα άτομα εκείνα που συχνά έχουν την καλύτερη εικόνα για τα σχόλια και τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες. Είναι οι υπεύθυνοι για την καθημερινή

λειτουργία του οργανισμού και άρα ίσως βρίσκονται σε πιο ευμενής θέση για να βελτιώσουν τις οργανωτικές πρακτικές. Βέβαια, όταν κατευθύνεται η αλλαγή προς τα επάνω συνήθως αφορά μία αρκετά δύσκολη διαδικασία. Ο οδηγός απαιτείται να είναι συγχρόνως επαναστατικός και καινοτόμος στην αλλαγή παρά το γεγονός ότι άλλοι μπορεί αυτό να το αντιληφθούν σαν μία αντίσταση ή μίας μορφής επανάσταση (Santos & Garcia, 2006).

1.3 Διαχείριση «αλλαγής» ή καθοδήγηση «αλλαγής»

Αποτελεί ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι οι όροι «διευθυντής» και «ηγέτης» διαφέρουν παρόλα αυτά είναι αρκετά δύσκολο να δηλωθεί με σαφήνεια ο λόγος διαφορετικής τους κατανόησης. Για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός στις περιβαλλοντικές συνθήκες σήμερα που είναι αρκετά ασαφείς, καλό θα ήταν να χρησιμοποιηθούν σωστά οι δύο αυτές έννοιες με τις διαφορετικές τους λειτουργίες. Η έννοια της διοίκησης δεν αποτελεί διαδικασία υποκατάστασης αλλά αλληλοσυμπλήρωση της έννοιας της ηγεσίας στο σύστημα.

Με την έννοια της «διαχείρισης» συνήθως γίνεται αναφορά στην επιχειρησιακή της διάσταση, για παράδειγμα στην οργάνωση, το σχεδιασμό, τον έλεγχο, το συντονισμό και τη διεύθυνση. Αυτές μάλιστα αποτελούν κάποιες από τις κύριες λειτουργίες της διοίκησης. Με λίγα λόγια, όταν γίνεται αναφορά στη διαχείριση της αλλαγής εννοείται ο τρόπος χρήσης αυτών των λειτουργιών στη διαδικασία της αλλαγής (Dwyer et al., 2003).

Η σημασία της ηγεσίας στη διαδικασία της αλλαγής υπερβαίνει τη διοίκηση. Ένα ηγετικό πρόσωπο είναι σωστό να αντιμετωπίζεται ως κάποιο υπεύθυνο πρόσωπο από εκείνους που διαχειρίζονται τη διαδικασία της αλλαγής. Σαν ηγέτης καλό θα ήταν να προσθέτει κάτι στις λειτουργίες διαχείρισης. Οι ηγέτες ενός οργανισμού αναπτύσσοντας μία οργανωτική στρατηγική και εν συνεχεία δημιουργώντας πρωτοβουλία που έρχεται σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική αυτή ξεκινούν τη διαδικασία της αλλαγής. Υπάρχει άμεσος συσχετισμός της ηγεσίας με την αλλαγή, αφού εφόσον υφίσταται ηγεσία η αλλαγή καθίσταται αναπόφευκτη. Η πρόκληση του status quo αποτελεί ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά των ηγετών.

Η εφαρμογή των προσπαθειών αλλαγής αποτελεί μία διαδικασία περίπλοκη και δύσκολη. Κατά την εξέλιξη των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής, οι προτεραιότητες και οι στρατηγικές είναι πολύ πιθανό να μεταβληθούν, οι πόροι μπορεί να υπάρχουν ή να εξαντλούνται, μπορεί να υπάρξει περικοπή στον προϋπολογισμό, υπάρχει πιθανότητα περικοπής της οργανωτικής υποστήριξης, οι τρέχουσες προσπάθειες μπορεί να ξεπεραστούν ή να επικαλυφθούν από τις νέες πρωτοβουλίες, νέοι θύλακες αντίστασης ενδέχεται να αναπτυχθούν ή ακόμα και οι συνθήκες της αγοράς ή άλλων εξωτερικών παραγόντων να μεταβληθούν (Hatch, 2000).

Μπροστά σε τέτοια αβεβαιότητα ένας ηγέτης δεν πρέπει να αισθανθεί απόγνωση. Θα πρέπει να έχει προλάβει να αναγνωρίσει αυτούς τους κινδύνους και να οπλιστεί με αρκετή υπομονή, επιμονή και ανθεκτικότητα απέναντι στις νέες προκλήσεις. Επιπροσθέτως, απαιτείται ισχυρός προσανατολισμός για τη διαδικασία της ηγεσίας της αλλαγής. Το να προσεγγιστεί η αλλαγή σαν διαδικασία και να υπάρχει επαρκής γνώση των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο κάθε κρίσιμο στάδιο της διαδικασίας αυτής ελαχιστοποιεί τους κινδύνους και μεγιστοποιεί την πιθανότητα ο οργανισμός να επιτύχει.

1.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις αλλαγής

Από το 1940 μέχρι και σήμερα, αρκετές ήταν οι θεωρίες που αναδείχθηκαν οι οποίες σχετίζονται με τους τύπους που είναι πιθανό να επιφέρει μία αλλαγή, και κάθε μία από αυτές τις θεωρίες δέχθηκε πλήθος κριτικών που σχετίζονται με την ικανότητα ερμηνείας τους. Για περίπου 40 έτη (1940-1980) κυριαρχούσε η θεωρία όπως και η ερμηνεία που σχετίζεται με τη διαδικασία της αλλαγής που επιτυγχάνεται μέσω της προγραμματισμένης αλλαγής.

Το 1950, ο Kurt Lewin θεωρούσε ότι οποιαδήποτε αλλαγή είναι προγραμματισμένη εστιάζει στον τρόπο επίλυσης θεμάτων, που αφορούν στις ομαδικές συγκρούσεις και στη βελτίωση των επιπέδων απόδοσης που σημειώνεται από την ομάδα μέσα από τη διαδικασία σύγκλισης αλλά και επαφής ανάμεσα στα άτομα από τα οποία απαρτίζεται η διοίκηση, οι υπάλληλοι και οι σύμβουλοι εκείνοι που αρμοδιότητά τους είναι η αλλαγή (Malby, 2006).

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι η αλλαγή να βρίσκεται εντός των πλαισίων της σταδιακής αλλαγής από τη μία περιοχή στην άλλη, με δεδομένο το γεγονός ότι η επιχειρησιακή μονάδα διαθέτει πλήθος περιοχών εγκατάστασης (Bernard, 2004). Μέχρι το 1985 πραγματοποιήθηκαν μετατροπές και προσπάθειες στην αρχική θεωρία έως και το σημείο που διαχωρίστηκαν οι έννοιες: «μέθοδοι αλλαγής» και «φάσεις αλλαγής» (Bullock & Battern, 1985).

Όλες εκείνες οι θεωρίες είχαν ένα κοινό χαρακτηριστικό που αποτελούσε και τη διαφοροποίηση της κάθε αλλαγής που δημιουργούσε κάποιο άτομο στα πλαίσια της ομάδας. Παράλληλα, υποστηριζόταν η θεωρία ότι οι οργανισμοί επιδέχονται αλλαγές και αναπροσαρμογές άρα καλό θα ήταν να υποβληθεί σε περιορισμό η έννοια της επιχειρησιακής αλλά και της οργανωσιακής αλλαγής στο πλαίσιο των δύο επιπέδων.

Η προγραμματισμένη αλλαγή χαρακτηρίζεται μέσα από τέσσερις φάσεις οι οποίες είναι:

- Η Ανάλυση και έρευνα
- Ο Σχεδιασμός
- Η Δράση
- Η Ολοκλήρωση

Στην πρώτη φάση, δηλαδή στη φάση της ανάλυσης και της έρευνας, υπάρχει η ανάγκη οργάνωσης έρευνας από την επιχειρησιακή μονάδα και λήψεις αποφάσεων που αφορούν το αν θα εκτελεστούν αλλαγές σε στοιχεία που απαρτίζουν τις διαδικασίες της, το ποσοστό των πόρων που θα απασχοληθούν με σκοπό την επίτευξη των στόχων και ποιοι θα είναι αυτοί. Για να γίνει εφικτή αυτή η απόφαση θα πρέπει να υπάρξει σύναψη συμφωνίας με έναν συνεργάτη ο οποίος δε θα βρίσκεται εντός των ορίων της επιχείρησης και θα καταφέρει να ενστερνιστεί τα συμφέροντα αλλά και τους στόχους και των δύο πλευρών.

Στη δεύτερη φάση του σχεδιασμού, πραγματοποιείται η συλλογή των κατάλληλων και όσο το δυνατόν επαρκέστερων πληροφοριών που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την επίτευξη της αλλαγής, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι μέθοδοι που θα ακολουθήσει η διαδικασία της αλλαγής και ορίζονται οι άνθρωποι-κλειδιά που είναι υπό ευθύνη τους η παρακολούθηση της εξέλιξης του επιχειρησιακού σχεδίου αλλαγής.

Στο τρίτο στάδιο, όπου και παρατηρείται η εφαρμογή του ήδη αναφερθέντος σχεδίου, παρακολουθούνται οι προγραμματισμένες αλλαγές και η παραγωγή της ανατροφοδότησης, που σχετίζεται με τα φερόμενα αποτελέσματα, με στόχο να εφαρμοστούν τα προγράμματα αναπροσαρμογής του εκάστοτε σχεδίου, με ταυτόχρονη συμπερίληψη διορθώσεων και επαναπροσδιορισμών.

Τέλος, το σχετικό με την ολοκλήρωση στάδιο, προϋποθέτοντας να υπάρχει επιτυχημένη ολοκλήρωση των προγραμματισμένων αλλαγών, επιδιώκει την ενσωμάτωσή τους σαν ένα μέρος του οργανισμού και να διατηρηθούν οι νέες συνθήκες αλλά και τα δεδομένα σε καθημερινή βάση όπως και η υποστήριξή τους (Nadler et al., 2001).

Οι νέες αυτές συνθήκες δημιουργούν την απαίτηση εφαρμογής νέων συμπεριφορών αλλά και ανατροφοδότησης αυτών, καθιέρωσης συστημάτων επιβράβευσης, διάχυσης θετικών αποτελεσμάτων στα πλαίσια της επιχειρησιακής μονάδας, εκπαίδευσης όχι μόνο των διοικητικών αλλά και ολόκληρου του εργατικού δυναμικού και μεταβίβασης της διοίκησης που έχει άμεση σχέση με τα επιτεύγματα εξωτερικών συνεργατών σε φορείς που είναι εσωτερικοί της επιχείρησης.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η προγραμματισμένη αλλαγή, μπορεί να χαρακτηριστεί ως διαδραστική, κυκλική και μέσα από εκείνη μπορεί να διαπιστωθεί κάποιο πρόβλημα αλλά και η περαιτέρω δράση και η εκτίμηση του εκάστοτε σχεδίου. Κατά την προσέγγιση αυτή, τη στιγμή εφαρμογής της αλλαγής είναι χρήσιμο να πραγματοποιηθεί και η αυτοδιατήρησή της. Στο επίπεδο αυτό, εφαρμόζεται αυτή η θεωρία μέσα στα όρια της επιχειρησιακής μονάδας με απώτερο σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού. Πυρήνα της αποτελεί η δράση η οποία εκτελείται όταν συνεργάζονται τα άτομα και τα τμήματα με σκοπό τη μετάβαση στις νέες αυτές συνθήκες.

Ο οργανισμός ή η επιχείρηση, τα άτομα που είναι μέλη της διοίκησης και εκείνοι που δέχονται τις αλλαγές, και εννοείται ο σύμβουλος, είναι χρήσιμο να κάνουν τη διάγνωση του οργανωσιακού προβλήματος, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τελικά την πραγματοποίηση της αλλαγής συλλογικά σε ένα ολοκληρωτικό επίπεδο. Δηλαδή, αναφέρεται η προσέγγιση της διαδικασίας μέσα από την οποία μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή, που περιλαμβάνει ανθρωποκεντρικά και εντελώς δημοκρατικά στοιχεία που στόχος τους είναι η αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής μονάδας (Atkinson & Mackenzie, 2015).

Ωστόσο, καθώς είναι σημαντικό να διατηρηθεί ο προσανατολισμός στον απώτερο στόχο, δηλαδή να είναι η επιχειρησιακή μονάδα αποτελεσματική, προέκυψε πληθώρα διαφορών στη συμμετοχική φύση καθώς και της δημοκρατικής στη συγκεκριμένη προσέγγιση. Οι προσπάθειες του Lewin αφορούσαν την επίλυση τυχών προβλημάτων μέσα από την κοινωνική δράση και το διάλογο. Αναφέρει μάλιστα πως μία αλλαγή εφαρμοσμένη με επιτυχία είναι εφικτή στην περίπτωση που θα συνειδητοποιήσει το πρόβλημα ο άμεσα ενδιαφερόμενος, θα προβάλλει τις εναλλακτικές λύσεις και θα επιλέξει και τον τρόπο δράσης που επιθυμεί.

Η εισαγωγή ενός καινούργιου μοντέλου κατά το οποίο θεωρείται η αλλαγή έγινε από τους Bullock και Battern, μέσα από το οποίο πραγματοποιείται η μεταβολή του ρόλου του συμβούλου και η τοποθέτησή του στο ρόλο του καθοδηγητή και όχι σε αυτόν που ευθύνεται για τη διαμόρφωση σχεδίου δράσης. Πραγματοποιείται ο ορισμός του συμβούλου σαν το μέλος εκείνο που συντελεί μαζί με τους υπολοίπους την επιχειρησιακή κοινότητα και του αποδίδονται περισσότερες ελευθερίες και δικαιώματα.

Το ότι μειώνεται ο συμμετοχικός χαρακτήρας των υφισταμένων ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται ο ρόλος των συμβούλων ως καθοδηγητές, υποστηρίχθηκε αρκετά από τους ειδικούς που έχουν απασχόληση με την επιχειρησιακή αλλαγή και εν τέλει σηματοδότησε τη μετάβαση του στόχου από το άτομο και τις ομάδες ατόμων στην ευρύτερη περιοχή της επιχειρησιακής μονάδας (Ganta & Manukonda, 2014).

Όσων αφορά στην προγραμματισμένη αλλαγή, οι παραπάνω θεωρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικό εκείνης της εποχής ενώ οι φάσεις αλλαγής αποτελούν κοινό παρονομαστή και για τις δύο πλευρές των υποστηρικτών. Ταυτόχρονα με αυτές τις θεωρήσεις για την προγραμματισμένη αλλαγή και τις γενικότερες θεωρίες περί αλλαγής, η επιχείρηση είναι δυνατό να δεχτεί αλλαγές που έχουν τη μορφή της στιγμιαίας και καθημερινής αντιμετώπισης προβλημάτων και στόχων που καλείται να αντιμετωπίσει ένα άτομο και εν συνεχεία της πίεσης που μπορεί να δεχτεί ο διοικητής.

Μερικοί εκπρόσωποι αυτών των θεωριών ήταν ο Lindblom (1959), ο Hedberg (1976), ο Cyert και ο March (1963), και ο Quinn (1980 – 1982). Σύμφωνα με τον τελευταίο χρησιμοποιώντας συνεχείς και ομόφωνες προσεγγίσεις χτισίματος μπορεί κανείς να αποτυπώσει καλύτερα την αλλαγή εκείνη που μπορεί να χαρακτηριστεί και ως στρατηγική.

Σε αντίθετη κατεύθυνση, υπάρχει η αλλαγή εκείνη που ονομάζεται έκτακτη. Συγκεκριμένα, αφορά ένα είδος αλλαγής που αποτελεί μία δυναμική όσο και συνεχή διαδικασία, επιτάσσεται και στην πραγματικότητα δεν δημιουργείται η ανάγκη ύπαρξης προϋπολογισμού και προγραμματισμού των ενεργειών. Στην πλειονότητά τους οι αλλαγές αυτού του είδους πραγματοποιούνται χωρίς την άμεση αντίληψη ενός ατόμου καθώς παρουσιάζονται με τη μορφή μικρό-αλλαγών καθημερινής βάσης μέσα στην παραγωγική διαδικασία.

Ακόμα πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε κανείς να πει ότι συναντά αυτές τις αλλαγές στα εργασιακά περιβάλλοντα που αυτό-χαρακτηρίζονται ως εξαρτώμενα από ένα πλήθος διαφορετικών παραγόντων, ενώ στα πλαίσιά τους το μέγεθος του συνόλου των ευκαιριών που προκύπτουν είναι αρκετά μεγάλο χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη ρουτίνα για τη λειτουργία τους. Αν τα άτομα που είναι υποστηρικτές των έκτακτων αλλαγών απορρίψουν τους κανόνες που ακολουθούν οι τελευταίες (οι οποίες είναι καθιερωμένες) για να γίνει εφικτή η καθοδήγησή τους θα αναγκαστεί να βασιστεί η

διαδικασία σε εκείνους τους όρους που διέπουν την κουλτούρα, στις πολιτικές, τις δομές και την οργανωσιακή μάθηση. Ο συγκεκριμένος τύπος αλλαγής, είναι μία περίπτωση περισσότερο ειδική, καθώς δεν μπορεί να θεωρηθεί μια επιχειρησιακή μονάδα, πως για ένα πλήθος μεμονωμένων περιπτώσεων αποφασίζει να προβεί σε κάποια αλλαγή, η οποία θα είναι έκτακτη.

Έτσι, η λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είτε είναι επιτυχημένη στα πλαίσια της αλλαγής ή όχι. Μπορεί να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα στο ότι η αλλαγή είναι ένα συστατικό στοιχείο που μπορεί να συντελέσει στην οργανωσιακή κουλτούρα. Στο πλαίσιο αυτής της περίπτωσης, ο ρόλος του φορέα της αλλαγής δεν είναι να εκτελέσει τη διαδικασία σχεδιασμού και παρακολούθησης του προγράμματος που σχετίζεται με την αλλαγή, αλλά να γίνει δημιουργός και προωθητής ενός επιχειρησιακού κλίματος και μίας οργανωσιακής κουλτούρας μέσα από την οποία θα ενθαρρυνθεί και θα διατηρηθεί η μάθηση, ο πειραματισμός, η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και η λήψη κινδύνου σε τέτοιο βαθμό ώστε να έχει τη δυνατότητα αντίληψης της ανάγκης και της σημαντικότητας ύπαρξης και εφαρμογής αλλαγών. (Gilley et al., 2008)

Η αδιάκοπη επιτυχία της μορφοποίησης αποτελεί ένα μοντέλο συσχετιζόμενο με την επιχειρησιακή αλλαγή. Ουσιαστικά, επισημαίνεται η ανάγκη της επιχειρησιακής μονάδας να έχει τη δυνατότητα συνεχούς μεταβολής χωρίς τη διατήρηση της σταθερότητάς της σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Όσοι υποστηρίζουν το μοντέλο αυτό, μία επιχειρησιακή μονάδα έχει την ικανότητα όχι μόνο στην επιβίωση αλλά και την κερδοφορία μέσα από τη δυνατότητά της να κάνει ελιγμούς και μορφοποίηση των δεδομένων της αναλόγως του ρυθμού του κλάδου δραστηριοποίησής της αλλά και της γενικότερης αγοράς.

Αποτελεί μία θεώρηση σχετικά με την αλλαγή, η οποία στην εν λόγω περίπτωση αναλαμβάνει το ρόλο του μηνύματος που προέρχεται από τα υψηλότερα κλιμάκια και όχι έναν τρόπο έκφρασης των προβλημάτων από τα χαμηλότερα κλιμάκια σύμφωνα με τη βαθμίδα ιεράρχησης σε μία επιχείρηση. Η αλλαγή, είναι μία ανοιχτή διαδικασία αλλά ταυτόχρονα είναι και συνεχής έτσι ώστε να υπάρχει διαφοροποίηση σε συνθήκες και καταστάσεις.

Ταυτόχρονα, η αλλαγή είναι εφικτό να αντιμετωπιστεί σαν μια διαδικασία που επιτυγχάνει τη μάθηση και την εκπαίδευση και όχι σαν μία διαδικασία μετατροπής

των οργανωσιακών δομών και πρακτικών (Dawson, 1994, Mabey & Mayonwhite, 1993, Wilson, 1992). Τέλος, είναι μια διεργασία που δε γίνεται να προγραμματιστεί αλλά παρόλα αυτά είναι δυναμική και επάγρυπνη και βοηθά στο να κατανοηθεί καλύτερα το αναπάντεχο και το μη αναμενόμενο.

Σε αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή στη θεώρηση ότι η αλλαγή έχει τη μορφή της δυναμικής και συνεχής διαδικασίας, εμφανίζεται η επεισοδιακή εφαρμογή των αλλαγών μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η απώτερη επιθυμία της επιχειρησιακής μονάδας που λαμβάνει την απόφαση να εφαρμόσει επεισοδιακή αλλαγή είναι η δημιουργία μίας ισορροπημένης κατάστασης που μπορεί να έχει χαθεί λόγω μίας πληθώρας εξωτερικών παραγόντων. Η εκκίνηση γίνεται λοιπόν όταν η επιχειρησιακή μονάδα χάσει την ισορροπία της για συγκεκριμένους λόγους που δεν μπορεί να ελέγξει και έπειτα αναγκάζεται να προβεί στη δημιουργία ενός μικρού προγράμματος ώστε η ίδια να προσαρμοστεί σε αυτά τα καινούργια δεδομένα.

Το παραπάνω, αφορά οργανισμούς που δεν έρχονται αντιμέτωποι με πλήθος προκλήσεων ενώ το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται είναι ομαλό και παρέχει λίγες ευκαιρίες ώστε να εξελιχθούν ο ίδιοι. Η επεισοδιακή αλλαγή έχει αρκετά κοινά στοιχεία με την προγραμματισμένη που έχει την ανάγκη συμμετοχής ενός φορέα σχετικού με την αλλαγή μέσα από τον οποίο θα πραγματοποιηθεί οργάνωση και στόχευση προς καινούργια σημεία ισορροπίας, σε αντίθετη κατεύθυνση από εκείνη της συνεχούς αλλαγής μέσα από τις οποίες προβάλλεται η αλλαγή της καθημερινής βάσης στο περιβάλλον ενός οργανισμού ενώ στόχος του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα συνεχές μεταβαλλόμενο εργασιακό κλίμα και κουλτούρα (Graetz et al., 2010)

1.5 Φορείς αλλαγής

Για την πραγματοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής, είναι αναγκαίο να ληφθεί η σχετική απόφαση από συγκεκριμένους ανθρώπους, να ερευνηθούν οι αναγκαίες συνθήκες, να οριστεί το πρόβλημα και να επιλεγθούν οι άνθρωποι εκείνοι που θα διατηρούν ρόλους υπεύθυνου σε σχέση με την πορεία του έργου. Τεκμηριωμένα δεδομένα και πληροφορίες είναι η βάση των φορέων της αλλαγής και όχι οι εκτιμήσεις των ανθρώπων που προαναφέρθηκαν ή οι προσδοκίες τους.

Κατά τη διάρκεια προσπάθειας να αναπτυχθεί το σχέδιο δράσης και το πρόγραμμα υλοποίησης, καλό θα ήταν αν συμπεριληφθούν και οι εργαζόμενοι που άλλωστε είναι και οι εκτελεστές του σχεδίου και τελικά θα είναι και εκείνοι που περισσότερο από όλους τους υπόλοιπους επωμίζονται τις καινούργιες αυτές συνθήκες στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα προαναφερθέντα άτομα, έχουν δικό τους μερίδιο ευθύνης και απαρτίζουν το φορέα που σχετίζεται άμεσα με την αλλαγή. Το κύριο στοιχείο που κάνει την εμφάνισή του στο σύνολο των φορέων αλλαγής είναι ότι η ύπαρξή τους είναι αναγκαία είτε στην περίπτωση επίτευξης της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο ή σε επιχειρησιακό είτε σε ομαδικό επίπεδο ή και στην περίπτωση που η αλλαγή είναι προγραμματισμένη ή αν είναι έκτακτη. Για όλους αυτούς τους λόγους οι φορείς της αλλαγής κατηγοριοποιούνται ως εξής (Grin, 2007):

Ηγέτης – φορέας της αλλαγής: ο ρόλος του συγκεκριμένου φορέα της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει την αρχική ιδέα για την αλλαγή, εφόσον έχει καταφέρει να αντιληφθεί ότι υπάρχει η ανάγκη για ύπαρξή της και στο τέλος να την προτείνει. Η εν λόγω ιδέα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δεν διαφοροποιεί πάντα τον τρόπο κατά τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η λειτουργία η οποία είναι συγκεκριμένη αλλά είναι αρκετά πιθανό να συσχετιστεί με τη δημιουργία μίας εικόνας του οργανισμού ή της επιχείρησης που να είναι διαφορετική και να συνδέεται με μία επένδυση προς το όραμα που έχει η επιχείρηση. Ο φορέας αυτός είναι ο αρμόδιος να παρακολουθεί την πορεία του προγράμματος και να ευθυγραμμίζει τις ενέργειες κατά τη διεξαγωγή του με αποτέλεσμα να οδηγηθεί το σύνολο στους στόχους η επιτυχία των οποίων επιδιώκεται. Είναι ο διοικητής της διαδικασίας της αλλαγής, και μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως καθοδηγητής, οραματιστής, καταλύτης, συνεχιστής, κ.ά.

Υλοποιητές της αλλαγής: δηλαδή τα άτομα εκείνα που η συμβολή τους, κάνει ευκολότερη τη διαδικασία εισαγωγής και υλοποίησης της αλλαγής. Η ιεραρχική τους θέση αλλά και η χρονική είναι ακριβώς πριν τους εκτελεστές και μετά τους ηγέτες. Είναι εκείνοι που μετατρέπουν το σχέδιο δράσης σε σύνολο ενεργειών και ρόλος τους είναι ο συνδυαστικός κρίκος που συνδέει την ιδέα και τις ενέργειες που είναι αναγκαίο να υλοποιηθούν. Είναι οι υπεύθυνοι απόκτησης και ανάθεσης των απαιτούμενων πόρων και οφείλονται για τον καθορισμό των χρειαζόμενων πράξεων και του τρόπου εκτέλεσής τους.

Εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής: είναι αρμόδιοι για την εκτέλεση των ενεργειών που σχετίζονται με την αλλαγή. Αυτοί απαρτίζουν το απλό εργατικό δυναμικό της επιχειρησιακής μονάδας και συντελούν τη βάση, που ανήκει στη διοικητική πυραμίδα.

Ανώτερη Διοίκηση, στο ρόλο του υποστηρικτή της αλλαγής: Μέσω εκείνης διασφαλίζονται οι απαιτούμενοι πόροι και θα υποστηρίξουν μέσω κάθε τρόπου, την εκάστοτε αλλαγή. (Hritz, 2008)

1.6 Αντίδραση στην αλλαγή και η χρησιμότητα της

Παρά το γεγονός ότι επικρατεί η γνώμη ότι η αντίδραση είναι αρνητική εκ φύσεως και επιφέρει αποτελέσματα που κατά κύριο λόγο είναι αρνητικά, είναι πιθανό να συμβάλλει σημαντικά στην προσπάθεια επίτευξης της οργανωσιακής αλλαγής. Παρόλα αυτά συχνά κυριαρχεί η άποψη ότι υπάρχουν και αρκετά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την αντίδραση του εργαζόμενου. Όταν η διαχείριση της είναι προσεκτική, η επιχειρησιακή μονάδα μπορεί με τη σειρά της να εκμεταλλευτεί τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα καθώς διεξάγει το πρόγραμμα που σχετίζεται με την αλλαγή.

Αρχικά, καθώς πιστεύει ο οργανισμός-επιχείρηση ότι η αλλαγή αποτελεί εκ φύσεως μία καλή πράξη, το να υπάρξει αντίδραση σε αυτό αποτελεί μία αντίληψη εσφαλμένη. Για να εκτιμηθεί η αλλαγή θα πρέπει να εκτιμηθούν οι συνέπειες και τα αποτελέσματά της και αυτό δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί με απόλυτη ευκρίνεια αν πρωτίστως δεν έχει ολοκληρωθεί η προγραμματισμένη προσπάθεια και δεν έχει περάσει μία σημαντική χρονική περίοδος από τη στιγμή που σηματοδοτήθηκε η έναρξη των ενεργειών αναδιοργάνωσης (Malloch & Melnyk, 2013).

Κατά αυτόν τον τρόπο, το να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή διαδραματίζει έναν ιδιαίτερος σημαντικό ρόλο και έχει σημαντική επίδραση στη διατήρηση της σταθερότητας της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού. Παράλληλα με το γεγονός ότι ασκείται πίεση ολοένα αυξανόμενη από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προς την εκάστοτε αλλαγή, μέσα από την αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να ισοσταθμιστούν οι ανάγκες με στόχο μία κίνηση που θα επιφέρει όφελος στην ευστάθεια και τη σταθερότητα.

Δηλαδή, η πρόληψη και η αντιστάθμιση πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την προγραμματισμένη αλλαγή είναι αιτία αντίστασης στην αλλαγή. Η σταθερότητα της εργασίας και η λειτουργία της επιχειρησιακής μονάδας, η οποία αποτελεί επιδίωξη της αντίστασης, συμβάλλει ώστε να ενθαρρυνθούν οι διαδικασίες και τις εξειδικεύσεις που βρίσκονται προς καθιέρωση, αλλά και βελτίωση, βοηθώντας έτσι, τη δυνατότητα προγνώσεων και ερμηνείας της λειτουργίας της επιχείρησης.

Βέβαια, είναι αναγκαίο να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην αλλαγή και στον βαθμό αντίστασης σε αυτή, μέσα από την οποία θα κρατηθεί και θα διατηρηθεί μια σταθερή πορεία για την επιχειρησιακή μονάδα. Μετά από έντονες και παράλληλες αλλαγές απαραίτητη είναι η αποφυγή δυσλειτουργιών λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπ' όψιν ότι σταθερότητα δε σημαίνει πάντα και αδράνεια (Wasim & Imran, 2010).

Εδώ βέβαια, καλό είναι να αναφερθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν δημιουργεί αντίδραση στην αλλαγή αυτή καθ' αυτή αλλά στην πραγματικότητα αντιδρά στις αρνητικές επιπτώσεις που αυτή μπορεί να επιφέρει και τα ασαφή αποτελέσματα. Η αντίσταση στην αλλαγή, δεν αποτελεί όλες τις φορές πρόβλημα και πόσο μάλλον άμεσο πρόβλημα, ούτε και ένα άμεσο ζήτημα που χρειάζεται επίλυση. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, έχει το ρόλο του συμπτώματος προβλημάτων, τα οποία είναι βαθύτερα και βασικότερα, μέσω των οποίων επισκιάζεται η συνολική κατάσταση.

Θα έλεγε κανείς ότι αποτελεί ένα προειδοποιητικό σήμα, μέσα από το οποίο κατευθύνεται η χρονική διάρθρωση των αλλαγών. Ο ρόλος της είναι ιδιαίτερα σημαντικός για να επισημανθεί η προσοχή της συνολικής διάστασης που μπορεί να λάβει η αλλαγή που δεν είναι αναγκαία ή δεν έχει αξιολογηθεί σωστά ή αποτελεί απόρροια ενός σκεπτικού το οποίο είναι λάθος. Αυτή η απόκριση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον παράγοντα αλλαγής για τον προσδιορισμό του βασικού ζητήματος που οδήγησε στην ανάπτυξη αρνητικών μηνυμάτων. Ή ακόμα και αν η αντίδραση αυτή είναι αποτέλεσμα παραπληροφόρησης ή ελλιπούς ενημέρωσης, τότε έχει τη δυνατότητα να εξελίξει το επίπεδο που διέπει την επικοινωνιακή πολιτική και διαθέτει την ανάλογη συμπεριφορά στις εκάστοτε αποστολές αρνητικών μηνυμάτων.

Με καλύτερη ανάλυση της θετικής συνεισφοράς της αντίδρασης στην αλλαγή, σημαντικό είναι να αναφερθεί το γεγονός πως η ίδια συμβάλλει στη διαδικασία αναδιοργάνωσης του ρόλου εισροής ενέργειας. Υπάρχει η αντίληψη από αρκετούς ψυχολόγους, ότι κινδυνεύουν να δημιουργηθούν συναισθήματα απάθειας αλλά και συγκατάθεσης όταν πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάπτυξη και εξέλιξη. Μάλιστα, θεωρούν ότι η οικειοθελής συνομολογία του ανθρώπου, όταν απαιτηθεί από αυτόν να διορθώσει την εργασία ή να αλλάξει τις συνήθειες του, είναι ανησυχητική. (Wuestman & Casey, 2015)

Ένας εργαζόμενος για να λάβει την απόφαση να κάνει κάποια αλλαγή ή να αποδεχτεί αυτή που υπάρχει πρέπει να κινητοποιηθεί και να εκφράσει τις απόψεις και τα συναισθήματά του. Σε περίπτωση αποστασιοποίησής του και μη έκφρασης της γνώμης του, που σχετίζεται με τα σχέδια, ίσως το αποτέλεσμα επηρεαστεί αρνητικά. Επομένως, μέσα από την αντίδραση που θα εκδηλωθεί μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να εκτιμήσει καλύτερα την πορεία του έργου αλλά και να σχεδιάσει καλύτερα το πρόγραμμα.

Εντός των πλαισίων ενός εργασιακού περιβάλλοντος που είναι πιθανό να παρουσιάσει παθητικότητα αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία να πραγματοποιηθεί μία αλλαγή. Χωρίς να υπάρχει ενεργητικότητα η αλλαγή θα επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητα, η εκτέλεση της θα είναι σποραδική και δε θα την εκμεταλλευτεί επαρκώς η επιχείρηση. Σε περίπτωση, όμως, που η αλλαγή γίνει διακριτή, δημιουργείται η ανάγκη να επεξεργαστεί το ζήτημα σε βάθος και να επανεξεταστεί η πρόταση αλλαγής που τέθηκε εξ αρχής.

Επίσης, η αντίσταση συμβάλλει στην ανεύρεση ενός πλήθους από εναλλακτικές μεθόδους και αποτελεσμάτων, κατά την προσπάθεια συμπερίληψης και των συγκρουόμενων απόψεων. Η αντίδραση μπορεί να λάβει το ρόλο της πηγής καινοτομίας εντός ενός προγράμματος αλλαγής και γίνεται η επανεξέταση περισσότερων παραγόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Τι είναι διοίκηση αλλαγής

Ένα σύνολο διαδικασιών, εργαλείων και τεχνικών που εφαρμόζονται για την επιτυχής πραγματοποίηση μίας αλλαγής, στα πλαίσια ενός μεμονωμένου φορέα, σε μία ομάδα που ανήκει στον οργανισμό ή την επιχείρηση ή σε ένα ευρύτερο σύνολο μπορεί να οριστεί ως διοίκηση αλλαγών. (Παπαδόπουλος, 2011)

2.2 Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής

Για να είναι μία διοίκηση αποτελεσματική ενόσω συμβαίνει μία αλλαγή, θα πρέπει να υπάρχει αδιάκοπη επικοινωνία των ατόμων του εργατικού δυναμικού έτσι ώστε να μπορεί να γίνει αντίληψη στις επικρατούσες συνθήκες και σε εκείνους τους παράγοντες μέσα από τους οποίους καθορίζονται. (Mullins, 1999) Μόλις ολοκληρωθεί η εξέταση αυτών των παραγόντων από τη Διοίκηση, βρίσκεται πλέον σε εκείνη τη θέση, που μπορεί να προβεί στην απόφαση μίας στρατηγικής, που θεωρεί την περισσότερο κατάλληλη, ώστε να καταφέρει να επιφέρει εκείνα τα αποτελέσματα, που θεωρούνται επιθυμητά. Οι στρατηγικές που είναι πιο συνηθισμένες είναι οι εξής (Sturges & Minor, 1999; Nickols, 2003):

- **Λογική – εμπειρική στρατηγική:** Οι άνθρωποι, καθώς είναι πλάσματα που διέπονται από λογική, τείνουν να εστιάζουν στο δικό τους συμφέρον, όταν αυτό γίνει διακριτό. Αυτό δηλαδή σημαίνει, πώς τη στιγμή εκείνη που θα πεισθούν ότι η αλλαγή είναι ορθή, θα συνεργαστούν περισσότερο εύκολα. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων όμως, δεν πρόκειται για τόσο απλή διαδικασία. Όσο και αν η αλλαγή είναι η πιο σωστή επιλογή, καθώς και τα κίνητρα που τη διέπουν, πάντα υφίσταται η πιθανότητα να αποτύχει, η οποία συμβάλλει ώστε οι εμπλεκόμενοι να γίνουν λήπτες κάποιου ρίσκου. Άρα σε αυτό που προβεί η Διοίκηση, είναι να καταφέρει να πείσει τα άτομα που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό, πως κατά την εφαρμογή πρόκειται να κερδίσουν αρκετά περισσότερα από εκείνα που ενδέχεται να απολέσουν, οπότε χρειάζεται να ρισκάρουν. Η συγκεκριμένη στρατηγική, αποτελεί την

περισσότερη κατάλληλη επιλογή, στην περίπτωση που τα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή είναι σημαντικά και άρα, τα κίνητρα που θα δοθούν στο εργατικό δυναμικό, είναι ξεκάθαρα.

- **Κανονιστική – επιμορφωτική αλλαγή:** Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα, και τείνουν να εμμένουν σε νοοτροπίες και αξίες, οι οποίες έχουν ήδη υιοθετηθεί, ώστε να καταφέρουν την ομαλή ένταξη εντός του συνόλου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η Διοίκηση χρειάζεται να προβεί στην υπόδειξη της επικρατούσας αντίληψης προς το εργατικό δυναμικό, εν συνεχεία να τους τη μεταδώσει και εν τέλει, να ζητήσει την υιοθέτηση αυτής. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλής σχέσης ανάμεσα στους εργαζομένους και τη Διοίκηση. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική αυτή δεν προτιμάται, σε εκείνες τις περιπτώσεις που ο χρόνος είναι περιορισμένος, οι σχέσεις ανάμεσα σε εκείνους που εμπλέκονται δεν είναι καλές.
- **Αυστηρή – εξαναγκαστική:** το εργατικό δυναμικό συνήθως διέπεται από συγκαταβατικότητα και στην πλειονότητα των περιπτώσεων είναι πρόθυμοι στην εκτέλεση αυτών που τους έχει υπαγορευτεί. Για το συγκεκριμένο λόγο, η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι συχνή, αφού έχει το ρόλο της λύσης σε αρκετές περιπτώσεις, και τα ποσοστά επιτυχίας είναι ιδιαίτερα υψηλά. Η εφαρμογή της μπορεί να γίνει όταν τα άτομα διέπονται από παθητικότητα με χαμηλή αντίσταση, καθώς η κατηγορία των συγκεκριμένων ατόμων επιθυμούν μία καθοδήγηση, η οποία να είναι αυστηρή. Επίσης, η στρατηγική αυτή θεωρείται κατάλληλη επιλογή, όταν τα επίπεδα της άρνησης είναι ιδιαίτερα έντονα και τα περιθώρια να επιτευχθεί διάλογος είναι ιδιαίτερα στενά. Επιπλέον, μπορεί να γίνει χρήση αυτής στην περίπτωση που ο πληθυσμός παρουσιάζει μεγάλη ανομοιογένεια, όπου στην περίπτωση εφαρμογής μίας περισσότερο ήπιας στρατηγικής, δε θα συνέβαλε στον έλεγχο των επιμέρους αντιδράσεων. Τέλος, κρίνεται αναγκαία σε οποιαδήποτε περίπτωση, είναι επείγον να εφαρμοστεί και δεν υπάρχει ιδιαίτερος χρόνος. Η αλλαγή έχει τη βάση της στην επιβολή, διέπεται από υψηλά επίπεδα αυστηρότητας, όπως επίσης παρακολούθησης και ελέγχου.
- **Περιβαλλοντική – προσαρμοστική:** Οι άνθρωποι να μεν τείνουν να φέρνουν αντίρρηση στις αλλαγές αλλά παράλληλα τείνουν, να

προσαρμόζονται σε καινούρια δεδομένα. Η φιλοσοφία που διέπει τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι η μεταβίβαση της ευθύνης που φέρει η υλοποίηση της αλλαγής από την πλευρά της Διοίκησης προς το εργατικό δυναμικό, οι οποίοι έχουν την ελευθερία προσαρμογής στα πλαίσια των νέων αυτών συνθηκών, με όποιον τρόπο θεωρούν καλύτερο. Θεωρείται η καλύτερη στρατηγική, ώστε να αντιμετωπιστούν ριζικές αλλαγές και διατηρεί τα επίπεδα αποδοτικότητας της, σε προγράμματα που είναι είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μακροπρόθεσμα.

Κύριοι παράγοντες, που έχουν επίδραση στην επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι οι εξής (Nickols, 2003):

- Η έκταση που θα έχει η όποια αλλαγή, καθώς αλλαγές οι οποίες είναι ριζικές ή εκτεταμένες χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης μέσω σταδιακών αλλαγών, με μικρό εύρος.
- Η αντίσταση και ο τρόπος μέσω των οποίων θα αντιμετωπίσουν οι εμπλεκόμενοι την εκάστοτε αλλαγή.
- Ο πληθυσμός, καθώς ο αριθμός των εργαζομένων, όπως η σύνθεση αυτών, είναι κύριο κριτήριο, για να επιλεγθεί μία στρατηγική.
- Οι στόχοι, καθώς μέσω αυτών ορίζεται η απόσταση ανάμεσα στην κατάσταση που επικρατεί το παρόν, έχουν επίδραση στον τρόπο δράσης.
- Το χρονοδιάγραμμα, στα πλαίσια του οποίου υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησης της αλλαγής.
- Η πείρα, σχετικά με ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή, από την πλευρά της Διοίκησης.
- Η εξάρτηση, δηλαδή τα επίπεδα στήριξης της επιχείρησης στο εργατικό δυναμικό.

2.3 Άξονες

Η αναφορά που πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των εναλλακτικών στρατηγικών που συντελούν τη διοίκηση αλλαγής, σχετίζονται με τον παράγοντα «άνθρωπος» και πιο συγκεκριμένα, στον τρόπο κατά τον οποίο θα επιτευχθεί η διαχείριση της αντίδρασης, είτε αυτή είναι θετική, είτε αυτή είναι αρνητική, προς την αλλαγή που έπεται να συμβεί. Ωστόσο, η διοίκηση της αλλαγής, καθώς και η έκβαση που θα έχει το αποτέλεσμα, βασίζεται σημαντικά στο σύνολο των «soft» παραγόντων, όσο και σε εκείνους τους παράγοντες που θεωρούνται «hard». Αφορά τους δύο άξονες που διέπουν την αλλαγή, οι οποίοι αποτελούν τα βασικά ζητήματα που φέρνουν στο διχασμό στου ειδήμονες του χώρου. Κάθε ένα από εκείνους υποστηρίζει διαφορετική ομάδα παραγόντων επίδρασης του βαθμού ολοκλήρωσης, αλλά και επιτυχίας, του εκάστοτε προγράμματος.

Από τη μία πλευρά, η πρώτη κατηγορία παραγόντων σχετίζεται με το σύνολο των παραγόντων εκείνο, στο οποίο εμπεριέχεται το αντικείμενο της εκάστοτε αλλαγής, το χρονοδιάγραμμα αυτής και ο σκοπός που επιθυμεί να πετύχει, τα άτομα που χρειάζονται για να εφαρμοστεί το σχέδιο, ο υλικός εξοπλισμός και ένα πλήθος άλλων στοιχείων. Η επίδραση που έχουν οι συγκεκριμένοι παράγοντες προς το αποτέλεσμα που θα φέρει το πρόγραμμα είναι άμεση και χρόνος που χρειάζεται για να εμφανιστούν τα αποτελέσματα εξαιτίας της κακής διαχείρισης αυτών των παραγόντων είναι μηδαμινός.

Η συγκεκριμένη διάσταση της διοίκησης αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά, τα οποία είναι διακριτά και τη διαφοροποιούν από την αρχή, από την άλλη διάσταση. Αρχικά, η επιχειρησιακή μονάδα έχει δυνατότητα μέτρησης των προαναφερθέντων παραγόντων, είτε με άμεσο τρόπο είτε με έμμεσο. Κατά δεύτερον, η επικοινωνία των παραγόντων αυτών, μπορεί να πραγματοποιηθεί περισσότερο εύκολα εντός και εκτός του οργανισμού. Τέλος και ίσως το πιο σημαντικό, η επιχειρησιακή μονάδα έχει τη δυνατότητα επίδρασης ταχύτερα και άμεσα, μέσω τρόπων και τυποποιημένων λύσεων.

Από την άλλη πλευρά, υφίσταται αυτό το σύνολο παραγόντων, οι οποίοι φέρουν τον ορισμό «soft» και αναφέρονται στον τρόπο διοίκησης της αλλαγής. Επί τοις ουσίας, γίνεται αναφορά στα επίπεδα ευαισθησίας και επιρροής. Το σύνολο των παραγόντων

αυτών σχετίζεται με τη διαχείριση του παράγοντα «άνθρωπος», καθώς εφαρμόζεται το πρόγραμμα, όσο και πέρα από αυτό. Παραδείγματος χάριν, στοιχεία όπως η κουλτούρα, καθώς επίσης και η ηγεσία, τα κίνητρα και οι παροχές, η αντίδραση και ο συναισθηματικός κόσμος που διέπει το ανθρώπινο δυναμικό, με σκοπό τη συνομολόγηση της αναγκαιότητας της ύπαρξης της αλλαγής και η ενίσχυση του βαθμού ολοκλήρωσης και της επιτυχίας που θα φέρει. Αντίθετα, με τους παράγοντες εκείνους που θεωρούνται «hard», η κατηγορία εκείνη των «soft», συμβάλλει με έμμεσο τρόπο στη ταχύτητα και στο κατά πόσο θα επιτύχει η αλλαγή. Αυτός είναι ο λόγος, που η διαχείριση των συγκεκριμένων παραγόντων δεν αποτελεί ακολουθία της προηγούμενης, αλλά έχει ως αφετηρία την ίδια στιγμή και η πραγματοποίηση της επιτυγχάνεται σε όλη τη διάρκεια, καθώς και έπειτα την ολοκλήρωση του σχεδίου. (Διονυσίου, 2004)

2.4 Λόγοι αποτυχίας

Η αντίδραση σε κάποια αλλαγή αποτελεί εκείνο το στοιχείο, που θεωρείται κλειδί, ώστε να αποτύχουν τα προγράμματα. Ωστόσο, γίνεται εφικτός ο προσδιορισμός ενός συνόλου από παράγοντες, οι οποίοι βοηθούν την ανέγερση μίας σειράς από αρνητικές εκβάσεις που μπορεί να φέρουν τα προγράμματα αλλαγής από τη στιγμή που θα σχεδιαστούν, έως την ολοκλήρωσή τους.

Το πρόβλημα μπορεί να έχει ως αφετηρία τη διαδικασία προσδιορισμού των αιτιών που οδηγούν στην αλλαγή, που πραγματοποιήθηκε εξ αρχής, καθώς επίσης και τον καθορισμό της σπουδαιότητας που έχει η εφαρμογή κάποιου προγράμματος σαν αυτό. Δεν είναι αρκετό μόνο μία επιχειρησιακή μονάδα την ανάγκη να διαφοροποιηθεί ένα στοιχείο που υφίσταται εντός του οργανισμού, αλλά να εισέλθει εις βάθος στους λόγους και να προσδιοριστούν τα επίπεδα της κρισιμότητας, καθώς και της σημαντικότητας που διέπουν το σκοπό αυτό.

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο προσδιορισμός των ακριβών λόγων για την ύπαρξη της αλλαγής, χρειάζεται το πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιούνται οι συζητήσεις να μετατραπεί όσο το δυνατόν πιο άμεσα, σε πράξη. Στην περίπτωση ύπαρξης διαθέσιμου κενού χρονικού διαστήματος μεταξύ των θεωρητικών συναντήσεων και της εφαρμογής του προγράμματος, παρουσιάζεται ένα περιθώριο για αντιδράσεις.

Στα πλαίσια των εργαζομένων και εκείνων που επηρεάζονται από την αλλαγή είναι εφικτή η μεταφορά διαστρεβλωμένων μηνυμάτων για την αλλαγή που έπεται να πραγματοποιηθεί και έτσι, η δυνατότητα το έργο να γίνει αποδεκτό, μειώνεται.

Ένα πλήθος προγραμμάτων αλλαγής δεν επιτυγχάνουν εξαιτίας του γεγονότος πως οι διοικητές δεν έχουν προετοιμαστεί σωστά ή δεν είναι οι κατάλληλοι να προβούν στην αλλαγή του στυλ της διοίκησης, στα πλαίσια μίας επιχειρησιακής μονάδας που έχει ήδη αλλάξει ή βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής. Το λάθος που κάνουν οι διοικητές στις περιπτώσεις αυτές, είναι πως δεν αντιμετωπίσουν την αλλαγή στο ρόλο του «προγράμματος», αλλά σαν τον «προγραμματιστή».

Επιπλέον, υπάρχει ένα πλήθος προγραμμάτων όπου κυριαρχεί η άποψη από την πλευρά των διοικητών και των εργαζομένων πως θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, αλλά θα διατηρηθεί η λειτουργία αυτών, με τον τρόπο που ίσχυε πριν. Ουσιαστικά, πως δε θα αλλάξει κάτι επί της ουσίας, απλά θα επιφέρει βελτίωση των δυνατοτήτων και του τρόπου που ολοκλήρωναν τις εργασίες τους. Αυτό αποτελεί απόρροια της μη ύπαρξης στρατηγικής σχετικά με τις αλλαγές, για μεγάλο χρονικό διάστημα, αντιλαμβανόμενοι έτσι την αλλαγή, σαν κάτι κοινότυπο.

Ένας ακόμα λόγος που επιφέρει την αποτυχία των προσπαθειών των αλλαγών εντός της επιχείρησης, είναι και η λανθασμένη επιλογή της μεθοδολογίας, κατά την οποία θα ολοκληρωθεί το έργο. Γίνεται αναφορά σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου οι φορείς, οι αρμόδιοι με την αλλαγή, προβαίνουν στην επιλογή μίας στρατηγικής αλλαγής, η οποία δε θεωρείται η κατάλληλη για την εκάστοτε επιχειρησιακή μονάδα. Αποτελούν απόρροια της ανεπαρκούς ανάλυσης και αξιολόγησης του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και του εξωτερικού. Το λάθος έχει ως αφετηρία τον ορισμό που διέπει την επιχείρηση σε κάποια καλούπια και φόρμες βάσει κάποιων στοιχείων και προϋποθέσεων των οποίων η τήρηση γίνεται χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν το σύνολο των ιδιοτήτων και ειδικών εσωτερικών χαρακτηριστικών του οργανισμού.

Σε αρκετές περιπτώσεις που έχουν αποτύχει τα προγράμματα αλλαγής, η επιχειρησιακή μονάδα δεν είναι έτοιμη να γίνει δέκτης μίας τέτοιας διαδικασίας διαφοροποίησης. Ακόμα, η ίδια η κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση δεν είναι δεκτική προς την αλλαγή και την απωθεί.

Πέρα από την εφαρμογή λανθασμένων τακτικών από την πλευρά των φορέων που σχετίζονται με την αλλαγή, χρειάζεται να σημειωθεί πως είναι ιδιαίτερα σημαντική και επιλογή των ανθρώπων που θα τις απαρτίζουν, καθώς και πως θα συμμετάσχουν αυτοί, κατά την εφαρμογή του εκάστοτε προγράμματος. Υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις, στις οποίες οι διοικητές αφού ολοκλήρωσαν το σχεδιασμό του έργου, προέβησαν στη μεταβίβαση κρίσιμων αρμοδιοτήτων σε άτομα που θεωρούνται ακατάλληλα, για να πραγματοποιήσουν το συγκεκριμένο σκοπό. Το να επιλεγθεί κάποιος λάθος άνθρωπος που θα προβεί στην ανάληψη αρμοδιοτήτων στα πλαίσια του έργου, καταφέρνει την επιδείνωση της κατάστασης και προκαλεί λάθη, που μπορεί να είναι μη αναστρέψιμα, όπως η εφαρμογή λάθους επικοινωνιακής πολιτικής εντός του κύκλου των εργαζομένων και όχι καλή παρακολούθηση του έργου και της πορείας του.

Καταλήγοντας, η μη ύπαρξη εκτίμησης της επιρροής που μπορεί να επιφέρει η αλλαγή στο σύνολο των υπόλοιπων σταθερών στοιχείων της επιχειρησιακής μονάδας, επιβαρύνει το βαθμό εκείνο που θα αποτύχει το πρόγραμμα. Υπάρχει ένα πλήθος έργων, στα πλαίσια των οποίων δεν πραγματοποιείται η εκτίμηση των κινδύνων και των αντίκτυπων που θα επιφέρει η υφιστάμενη αλλαγή, στο σύνολο των τομέων της επιχειρησιακής μονάδας. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αυτές είναι περιπτώσεις, στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιείται αργά η διαπίστωση της ανάγκης ύπαρξης κάποιας αλλαγής, και εξαιτίας πως επισπεύδονται οι διαδικασίες δε λαμβάνονται υπ' όψιν το συγκεκριμένο είδος παραμέτρων. (Wendy, 2005)

2.5 Αρχές ηγετικού στυλ

Διορατικότητα και γενική θεώρηση

Οι ηγέτες χρειάζεται να έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης των εξελίξεων που συμβαίνουν πανοραμικά. Να μπορούν να εντοπίσουν τις προσπάθειες και να αναγνωρίζουν εκείνα τα πρότυπα, που θεωρούνται κατάλληλα και να μπορούν να αντιδρούν σε ενδεχόμενες αλλαγές, όπως και εξελίξεις. Επίσης, χρειάζεται να έχουν την ικανότητα πρόβλεψης και της έγκαιρης αντίληψης επικείμενων αλλαγών ή ακόμα να προβαίνουν και οι ίδιοι στη δημιουργία τους.

Να προσδιοριστούν οι προκλήσεις σχετικά με την προσαρμογή

Ένας ηγέτης, που θεωρείται ικανός, μπορεί να αντιληφθεί έγκαιρα την ύπαρξη απειλής. Παράλληλα, την κάνει όσο περισσότερο διακριτή και στην ομάδα, που απαρτίζεται από τους συνεργάτες. Για αυτό η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην Τεχνική Πρόκληση και στην πρόκληση για προσαρμογή, είναι ξεκάθαρη. Οι πηγές, εντός των οποίων μπορεί να διαγνωστούν οι προκλήσεις είναι οι εξής: ο ανθρώπινος παράγοντας, είτε αυτός υφίσταται εντός του οργανισμού, είτε βρίσκεται εκτός, η ύπαρξη ασυμβατοτήτων και συγκρούσεων και η κατοχή της υπευθυνότητας που φέρουν τα αποτελέσματα.

Ρυθμίσεις ανησυχιών και άγχους

Χρειάζεται να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις, ώστε να περιοριστούν οι πιέσεις και το άγχος, ώστε να γίνει κατανοητή η προσαρμογή. Να δημιουργηθεί ένα ελεγχόμενο περιβάλλον μεταξύ των εργαζομένων, στα πλαίσια της κατανόησης των εξελίξεων, των συνθηκών που θα ακολουθήσουν, κλπ. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές και προστασία, να βοηθά στον προσανατολισμό και να διαχειρίζεται πιθανές ασυμβατότητες. Να κάνει διακριτή την παρουσία του, να διέπεται από αυτοκυριαρχία, δηλαδή να διακατέχεται από συναισθηματική δυναμικότητα, ώστε να είναι ικανή η διαχείριση της αβεβαιότητας και της απογοήτευσης.

Διαχείριση διαφωνιών και ασυμβατοτήτων

Οι άνθρωποι εντός οργανισμού διέπονται από διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες, όπως επίσης και εμπειρίες, καθώς και συνήθειες. Η ύπαρξη διαφοροποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιφέρουν την ύπαρξη καινοτομίας και μάθησης. Ο ρόλος που κατέχει ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση είναι να φέρει στην επιφάνεια τις ενδεχόμενες ασυμβατότητες και να κάνει χρήση αυτών σαν πηγή που φέρει τη δημιουργικότητα.

Ανάληψη ευθυνών

Ο ηγέτης πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να προβαίνει στην ανάληψη πρωτοβουλιών, σχετικά με τον προσδιορισμό και τη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων. Μέσω αυτού του τρόπου, η ηγεσία ασκεί υποστηρικτικό ρόλο και όχι ελεγκτικό. Τα άτομα χρειάζεται να διδαχτούν την ανάληψη ευθυνών, ώστε να μη μετατραπούν σε παθητικούς δέκτες των αποφάσεων και των ενεργειών.

Προστασία της άποψης που έχουν οι υφιστάμενοι

Η ηγεσία, η οποία δεν προβαίνει στην προαγωγή των απόψεων και των πρωτοβουλιών της ομάδας, επιφέρει την καταστροφή των καναλιών επικοινωνίας, στα πλαίσια του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, αν και γίνεται διακριτή η ύπαρξη βασικών βημάτων και διαφορετικών στρατηγικών που διέπουν τη διοίκηση της αλλαγής, ωστόσο η διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής σε επιχειρησιακό επίπεδο, αποτελεί μία διαδικασία η οποία είναι περιπτώσιολογική, της οποίας η διαμόρφωση επιτυγχάνεται μέσω πολλών διαφορετικών παραγόντων. Σε ένα μεγάλο μέρος, η ηγετική συμπεριφορά που διέπει τον εκάστοτε φορέα της αλλαγής, καθορίζει και την έκβαση που θα έχει το πρόγραμμα στο τέλος. (Goleman, 2000)

Στυλ Ηγεσίας	Αρχή Ηγέτη	Φράση	Αντιστοίχιση με στοιχείο της ΣΝ	Θετικά Αποτελέσματα σε περιπτώσεις	Επιρροή στο κλίμα
Εξαναγκαστικό	Απαιτεί άμεση υπακοή	«Κάνε ότι σου λέω»	Αυτοέλεγχος, αυτογνωσία.	Σε περιόδους κρίσης και σε περιπτώσεις προβλημάτων με τους εργαζόμενους.	Αρνητική
Εξουσιαστικό	Κινητοποιεί τα άτομα μέσω του οράματος	«Ακολουθήσέ με»	Εμπάθεια, Εμπιστοσύνη στο ίδιο το άτομο.	Όταν οι αλλαγές απαιτούν όραμα ή/ και ξεκάθαρο προσανατολισμό	Θετική
Συνεργασίας	Δημιουργία αρμονίας και ευαίσθητων σχέσεων.	«Ο άνθρωπος πρώτα»	Εμπάθεια, κοινωνικές δεξιότητες.	Επούλωσης πληγών στις ομάδες και κινητοποίησης ατόμων υπό καταστάσεις άγχους και πίεσης.	Θετική
Δημοκρατικό	Επιζητά ομοφωνία μέσω της συνεργασίας.	«Εσένα ποια είναι η άποψή σου?»	Συνεργασιμότητα, επικοινωνία.	Σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται αμφίδρομη ωφέλεια και ομοφωνία ή όταν επιδιώκεται εισροή αξιών υπαλλήλων.	Θετική
Ρυθμιστικό	Θέσπιση υψηλών βάσεων για την απόδοση	«Κάνε ότι κάνω, τώρα»	Πρωτοβουλία, ευσυνειδησία.	Όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα από ένα ικανό και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.	Αρνητική
Προπονητικό	Ανάπτυξη ατόμων για το μέλλον.	«Προσπάθησε αυτό»	Εμπάθεια, αυτογνωσία	Υποστήριξης υπαλλήλου να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακροχρόνιες ικανότητες και δυνάμεις.	Θετική

Εικόνα 1: Στυλ ηγεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Λόγοι αντίδρασης των ατόμων στην αλλαγή

Η πραγματοποίηση της οποιασδήποτε οργανωσιακής αλλαγής που επιχειρείται, είτε πρόκειται για προγραμματισμένη είτε όχι, είτε έχει σχέση με τη δομή που κατέχει ο οργανισμός, είτε η τεχνολογία, είτε ακόμα και στα άτομα, επιφέρει μερικές αντιδράσεις από όλα εκείνα τα στοιχεία, που δέχονται κάποια επίδραση, ακόμα και στην περίπτωση που επηρεάζεται έστω και λίγο. Η ύπαρξη αντίστασης κατά την αλλαγή είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο, σε παγκόσμιο επίπεδο και μάλιστα, είναι αναπόφευκτη. Η πηγή που επιφέρει την αντίσταση, μπορεί να αποτελεί και το άτομο το ίδιο ή κάποια πηγή από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή κάποιος συνδυασμός από αυτά τα στοιχεία.

Δηλαδή, υφίσταται το ενδεχόμενο να μην αντιλαμβάνεται ή να μην μπορεί να μετασχηματίσει την υφιστάμενη κατάσταση ή μπορεί να μην του έχουν δοθεί οι σωστές πληροφορίες. Κύριος στόχος που διέπει την αντίδραση στην αλλαγή, είναι να διατηρηθεί η ισχύουσα κατάσταση, η οποία διέπεται από ένα σύνολο εργασιακών και ανθρώπινων δικαιωμάτων. Υπάρχει ένα πλήθος λόγων, βάσει των οποίων ο ανθρώπινος παράγοντας δύσκολα θα προβεί στην αποδοχή της αλλαγής του τρόπου μέσω του οποίου, πραγματοποιούσε τη διεκπεραίωση των υποθέσεων του. Παρακάτω παρουσιάζονται οι περισσότεροι συνήθεις:

- Διέπεται από χαμηλά επίπεδα εκτίμησης της ανάγκης ύπαρξης αλλαγής ή αντιλαμβάνεται την αλλαγή σα δεύτερη προτεραιότητα συγκριτικά με άλλα ζητήματα.
- Διέπεται από ελάχιστη κατανόηση των λύσεων που προτίθενται ή πιστεύει ότι οι ενδεχόμενες λύσεις δεν είναι απαραίτητες.
- Φέρει διαφωνία προς τον τρόπο που εφαρμόζεται η αλλαγή.
- Διέπεται από άρνηση να αποδεχτεί του γεγονότος πως οι υφιστάμενες διαδικασίες χρειάζονται βελτίωση.
- Υφίσταται έλλειψη εμπιστοσύνης σε κάποιο άτομα εντός του οργανισμού, επειδή δεν κατάφερε να επιτύχει στην προσπάθεια εκτέλεσης προηγούμενης διαδικασίας της αλλαγής.

- Θεωρείται πως υφίσταται έλλειψη στις πηγές, ώστε να επιτευχθεί η ολοκλήρωση της εκάστοτε αλλαγής.
- Ύπαρξη φόβου για ενδεχόμενη ανεργία, υποβιβασμός εντός του ιεραρχικού κλιμακίου ή μετάθεσης.
- Ύπαρξη φόβου να μειωθούν οι αποδοχές και το κύρος που είχε μέχρι εκείνη τη στιγμή εντός τους συγκεκριμένου τομέα.
- Ύπαρξη φόβου σχετικά με την πιθανότητα μη ανταπόκρισης έναντι των νέων καταστάσεων ή απλά επειδή συνήθισε να πραγματοποιεί την εργασία του εντός των ισχυουσών καταστάσεων.

Γενικότερα, το σύνολο των προαναφερθέντων λόγων που επιφέρουν την ύπαρξη αρνητικής αντίδρασης είναι εύκολο να ορισθούν βάσει τεσσάρων γενικών κατηγοριών από αιτίες. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι φέρουν αντίδραση στην αλλαγή καθώς είναι πλέον συνηθισμένοι εντός της παρούσας κατάστασης, αντιμετωπίζουν εξάρτηση μέσω συγκεκριμένων εργασιακών σχέσεων με τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους τους, διέπονται από ψυχολογική ηρεμία, καθώς και ισορροπία, οι οποίες νιώθουν να απειλούνται και τέλος, το σύνολο των αξιών και των αρχών τους, του διατάζουν να φέρουν αντίδραση σε ο,τιδήποτε μπορεί να υφίσταται πίσω από την αλλαγή. (Proctor & Doukakis, 2003)

3.2 Ο ρόλος των συναισθημάτων

Για αρκετά χρόνια κυριαρχούσε η πεποίθηση πως τα συναισθήματα εντός του εργασιακού χώρου ήταν ένα στοιχείο αρνητικό. Η βίωση η αναγνώριση και η εκδήλωση των συναισθημάτων ενός ατόμου αποτελούσε σημάδι πως είναι αδύναμος, επέφερε σύγχυση και συνέβαλαν στην απομάκρυνση από τον ορθολογισμό και κατ' επέκταση και τη δυνατότητα να παίρνονται σωστές αποφάσεις. Τα τελευταία χρόνια, το φαινόμενο αυτό έχει δεχτεί σημαντικές αλλαγές.

Ο ρόλος που κατέχουν τα συναισθήματα εντός του εργασιακού χώρου και περισσότερο η ύπαρξη της «συναισθηματικής νοημοσύνης» αποτελούν από τα κύρια ζητήματα που απασχολούν το management, τη σύγχρονη εποχή. Ωστόσο, τα συναισθήματα είναι ένα τμήμα εντός της εργασιακής εμπειρίας, το οποίο είναι ενιαίο, όπως και αναπόσπαστο, η διαδικασία μελέτης των συναισθημάτων, όπως και της

έκφρασης αυτών, εντός των οργανωτικών πλαισίων, ήταν περιορισμένη σε σύγκριση με σήμερα, από την πλευρά της ψυχολογικής έρευνας.

Μια ιδιαίτερα σημαντική αιτία είναι πως μέσω της εκδήλωσης των συναισθημάτων επικροτείται η σύγχυση, σχετικά με τη διαδικασία συγκρότησης μία ορολογίας, η οποία να είναι ενιαία. Μία άλλη ιδιαίτερα σημαντική αιτία είναι πως αν κάποιος εκφράζει τα συναισθήματα του θεωρείται από ένα πλήθος ατόμων, ανεπιθύμητος. Ο πιο βασικός όμως λόγος, είναι πως και πριν κάποια χρόνια δεν είχε πραγματοποιηθεί η δημιουργία κάποιας θεωρίας, η οποία να έχει βάση κάποιο μεγάλο πλήθος ερευνών. (Whashington & Hacker, 2005)

Ένα σημαντικό σημείο, κατά το οποίο ξεκίνησε η εκδήλωση του ενδιαφέροντος στα πλαίσια αυτού του χώρου, αποτέλεσε η δημοσίευση ενός βιβλίου, του συγγραφέα Daniel Goleman, το 1995, με αντικείμενο μελέτης τη συναισθηματική νοημοσύνη. Από εκείνο το σημείο και έπειτα, υπήρξε ένα πλήθος θεωριών και εκδιδόμενων άρθρων, που υποστήριζαν τα θετικά οφέλη που μπορεί να επιφέρει η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων, στα πλαίσια του χώρου της εργασίας, στα επίπεδα ικανοποίησης και απόδοσης του εργατικού δυναμικού.

Αρχικά, τα άτομα που διέπονται από θετική διάθεση τείνουν να βοηθούν τα άλλα άτομα, η συνεργασία τους να είναι καλύτερη, και τα επίπεδα επιθετικότητας τους να είναι μειωμένα. (Isen & Bar – on, 1991) Η ύπαρξη θετικής διάθεσης στους εργαζομένους έχει σχέση με την ύπαρξη αλτρουισμού εντός του εργασιακού χώρου και κατά την εξυπηρέτηση του πελατειακού κοινού. Επίσης, επιφέρουν ενδυνάμωση στη συνεργασία και στη διαδικασία αναζήτησης λύσεων, οι οποίες είναι δημιουργικές, όπως επίσης και τα επίπεδα αυτοπεποίθησης μπορεί αν είναι υψηλά, να επιφέρουν αποτελέσματα, τα οποία θα είναι θετικά. Αντίθετα, μέσω των αντιδράσεων θυμού είναι πιθανό οι διαπραγματευτές να προβούν στην απόρριψη προτάσεων, οι οποίες σε οικονομικό επίπεδο, μπορεί να είναι ενδιαφέρουσες. (Saka, 2003)

3.3 Ανθρώπινα συναισθήματα και αλλαγή

Είναι συχνό φαινόμενο η αλλαγή να επιφέρει στον άνθρωπο συναισθήματα όπως είναι ο θυμός και πανικός. Μέσω του παρακάτω διαγράμματος, παρουσιάζεται η πορεία που μπορεί να ακολουθήσουν τα διαφορετικά συναισθήματα, από τα οποία διακατέχονται οι άνθρωποι, κατά τη διάρκεια που πραγματοποιείται μία αλλαγή. Τα συναισθήματα αυτά είναι: η άρνηση, η ανυπομονησία, ο αποπροσανατολισμός, η απόγνωση, η κατανόηση, η μάθηση και η αποδοχή.

Ως αφετηρία έχει την ύπαρξη κάποιου συναισθηματικού γεγονότος, μίας αναστάτωσης ή ενός σοκ. Ο άνθρωπος δεν έχει τη δυνατότητα της άμεσης αντίδρασης και έτσι βρίσκεται σε άρνηση σχετικά με την ύπαρξη ενός γεγονότος, μέχρι εκείνη τη στιγμή, που το γεγονός εντείνεται, όπου αναγκάζεται να αντιδράσει. Εν συνεχεία, ξεκινάει να αισθάνεται θυμό, όπου η συγκεκριμένη κατάσταση διέπεται από υψηλά επίπεδα έντασης και άγχους, και είναι εφικτό να συμβάλλει στην πρόκληση ενός πλήθους αρνητικών καταστάσεων, στην περίπτωση που δεν ξεπεραστεί άμεσα. Από τη στιγμή που θα αποσυρθεί το συναίσθημα του θυμού, κάνει την εμφάνιση της μία κατάσταση αποπροσανατολισμού. Το υποκείμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχει γνώση για το που βρίσκεται και ό,τι υπάρχει γύρω από αυτό, του φαίνεται ασαφές, όπως και προσωρινό.

Μέσω ενός μείγματος από συναισθήματα, επιφέρει ένα μπέρδεμα στην ψυχολογία και δε δίνει τη δυνατότητα ύπαρξης καθαρής σκέψης και της ανεύρεσης τρόπων να ξεπεραστεί αυτή η κατάσταση. Έπειτα από τον αποπροσανατολισμό, κάνει την εμφάνιση της η απόγνωση. Από το σημείο εκείνο που τα συναισθήματα που προαναφέρθηκαν δεν επιτρέπουν τη σωστή έκβαση και για να λυθεί το υπάρχον ζήτημα, είναι επόμενο κάποιος να αισθανθεί απόγνωση. Ένα σύνολο από συνηθισμένες αντιδράσεις στα πλαίσια της συγκεκριμένης κατάστασης, είναι η ανάγκη για απομόνωση, η προσήλωση στις εργασιακές απαιτήσεις και η ανεύρεση ατόμων που διέπονται από την ίδια κατάσταση, ώστε να μπορέσει το άτομο να μοιραστεί αυτό που τον προβληματίζει.

Τέλος, το στάδιο εκείνο που υφίσταται, είναι το στάδιο της αποδοχής. Αυτό το στάδιο έχει υπόσταση στην περίπτωση που το σύνολο των ευκαιριών και των επεξηγήσεων που έχουν δοθεί φαίνεται να παρουσιάζουν σημασία, όταν φαίνεται πως το να

πραγματοποιηθεί η αποδοχή των καινούριων ιδεών, όπως και νέων αρχών. Από εκείνο το στάδιο και έπειτα, ξεκινάει κάποιος να αντιλαμβάνεται και να μαθαίνει τους τρόπους που μπορεί να χειρίζεται την κατάσταση αυτή και έπειτα, παρουσιάζει άνοδο.



Εικόνα 2: Συνάρτηση Συναισθημα - Χρόνος

(Πηγή: Kubler, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Βελτίωση της κουλτούρας στο σχολικό περιβάλλον

Στα πλαίσια μίας ηγεσίας, τη οποίας χαρακτηριστικό είναι η ύπαρξη συνεχών αλλαγών και που η εκπαίδευση βρίσκεται στην αναζήτηση νέων μεθόδων διδασκαλίας, καθώς και μάθησης, γενικότερα, η κοινότητα της εκπαίδευσης δεν πρέπει να παρουσιάσει απάθεια και στασιμότητα. Έχει το όφελος του εκσυγχρονισμού, της διαρκούς επιμόρφωσης, της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, εισαγωγή καινοτομιών, επιδίωξη της βελτίωσης και της αλλαγής, εντός του σχολικού περιβάλλοντος.

Ένα πλήθος ερευνητών υποστηρίζει πως τα σχολεία μπορούν να εξελιχθούν, να εφαρμόσουν αλλαγές και να βελτιωθούν. (Hopkins, 1996; Stoll, 1994) Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας πραγματοποίησης των αλλαγών, είναι η κουλτούρα που διέπει την εκάστοτε σχολική μονάδα και η αλλαγή χρειάζεται να ξεκινήσει από αυτή. Η συνάφεια που υπάρχει ανάμεσα στη σχολική κουλτούρα και στη βελτίωση μίας σχολικής μονάδας είναι μεγάλη. (Κοκκάλας, 2008) Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η κουλτούρα ενός σχολείου να παρουσιάζει βελτίωση, καθώς το γεγονός αυτό μπορεί να συμβάλλει ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του σχολείου, στη δημιουργία θετικού κλίματος και να έχει επίδραση στη στάση που κρατούν οι εκπαιδευτικοί, καθώς και οι μαθητές απέναντι στις αλλαγές. Για να βελτιωθεί η σχολική κουλτούρα, υπάρχει ένα σύνολο συγκεκριμένων νορμών, όπως είναι η διαδικασία καλλιέργειας συνεργατικού πνεύματος, να υιοθετηθούν κοινοί στόχοι, να υπάρξει κοινό όραμα και αποστολή, να στηριχθούν και να υποστηριχθούν ανάμεσα στα μέλη που συντελούν τη σχολική κοινότητα, η ύπαρξη ειλικρινούς και ανοιχτής επικοινωνίας και να πραγματοποιηθεί πειραματισμός με ένα σύνολο νέων πρακτικών που σχετίζονται με τη διδακτική πράξη. (Barth, 1990)

Κύριος παράγοντας που συμβάλλει στη δημιουργία, στη βελτίωση ή στην αλλαγή της κουλτούρας εντός μίας σχολικής μονάδας, αποτελεί ο διευθυντής. Ο διευθυντής συνεργαζόμενος με το σύνολο των εκπαιδευτικών, των μαθητών και με το σύνολο της σχολικής κοινότητας, είναι εφικτό να επιτύχουν τη δημιουργία ενός κοινού

οράματος, που έχει βάση σε σημαντικές, για τη σχολική μονάδα, αξίες και πεποιθήσεις.

Σε ένα πλαίσιο βασικών επιδιώξεων, ο διευθυντής του σχολείου, χρειάζεται να καταφέρει να πείσει το πλήθος των εκπαιδευτικών σχετικά με την ανάγκη για την πραγματοποίηση κάποιας αλλαγής, εντός της κουλτούρας του σχολικού περιβάλλοντος, με σκοπό να μετατραπεί σε περισσότερο δημιουργική. Μέσω του τρόπου αυτού, πραγματοποιείται η παρακίνηση των μαθητών, να ακολουθήσουν τον κανονισμό, που κυριαρχεί στο εσωτερικό της μονάδας, οι νέοι εκπαιδευτικοί γίνονται δέκτες ενθάρρυνσης, εκείνοι οι εκπαιδευτικοί, των οποίων η καριέρα κοντεύει τη λήξη της, αλλά και εκείνοι οι χαρακτήρες, που θεωρούνται δύστροποι, συνεργάζονται και προβαίνουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, με επαγγελματισμό. (Πασιαρδή, 2001)

Ο διευθυντής εκείνος που έχει προσανατολιστεί, ώστε να εφαρμοστούν καινοτομίες και αλλαγές εντός της σχολικής μονάδας, οφείλει να δείχνει εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς που τις απαρτίζουν και να τους παρέχει ένα σύνολο ευκαιριών, ώστε να γίνει εφικτή η συνεισφορά τους στη διαδικασία οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου. (Πασιαρδής, 2002) Παράλληλα, η συμπεριφορά του διευθυντή, καθώς και οι πράξεις του, συμβάλλουν στην εξασφάλιση της συνέπειας και τη συνοχής στα πλαίσια της σχολικής εργασίας και στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, μέσω των οποίων προωθείται η υλοποίηση των στόχων, που επιθυμεί να επιτύχει η σχολική μονάδα, και δίνει ένα πλήθος κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό, να προβούν στην παροχή ποιοτικότερου διδακτικού έργου.

Η πλειονότητα των αποτυχιών που επιφέρουν οι αλλαγές που επιχειρούνται να πραγματοποιηθούν, αποτελούν απόρροια του γεγονότος πως οι διευθυντές δε λαμβάνουν υπ' όψιν το κοινωνικό πλαίσιο, καθώς και το πολιτισμικό που διέπει την τάξη, το σχολείο και την ευρύτερη τοπική κοινωνία. Οποιαδήποτε μορφή καινοτομίας ή αλλαγής, που επιχειρείται στα πλαίσια μίας σχολικής μονάδας, για να καταφέρει να επιτύχει, χρειάζεται να έχει σα βασική προϋπόθεση, να πραγματοποιηθεί η ένταξη της στην καθημερινότητα που υφίσταται εντός της σχολικής μονάδας και η εναρμόνισή της με την οργανωτική δομή αυτής. (Παπαναούμ, 2000)

Συμπεραίνοντας, κύριος παράγοντας για να εισαχθεί αλλά και να επιτύχει κάθε προσπάθεια για αλλαγή, αποτελεί ο διευθυντής, ο οποίος βάσει των αντιλήψεων και

των στάσεων του, ενεργεί ως πρότυπο για το σύνολο των υπόλοιπων μελών που συντελούν τη σχολική κοινότητα.

4.2 Η διαδικασία της αλλαγής εντός του σχολικού περιβάλλοντος

Βάσει του μοντέλου του Fullan (1991), η διαδικασία που πραγματοποιείται για την αλλαγή εντός ενός οργανισμού απαρτίζεται από ένα πλήθος τριών σταδίων. Την εισαγωγή, στα πλαίσια της οποίας καταγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού και παίρνεται η απόφαση έναρξης της διαδικασίας που θα λάβει η αλλαγή και υφίσταται ο προσανατολισμός με στόχο την επιτυχία. Το στάδιο της εφαρμογής, στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιείται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της αλλαγής, σε πρακτικό επίπεδο. Εκτελείται η δοκιμή της αλλαγής, ο έλεγχος της ύπαρξης της αφοσίωσης, η παρακολούθηση της προόδου και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Το στάδιο της εσωτερίκευσης, στα πλαίσια της οποίας η αλλαγή δεν αντιμετωπίζεται πλέον σαν ένα καινούριο στοιχείο, αποτελεί πλέον μέρος των συνηθισμένων διαδικασιών που πραγματοποιούνται εντός της εργασίας. Η αλλαγή πλέον είναι εναρμονισμένη στο σύνολο των δομών που συντελούν το σχολικό περιβάλλον, εξαλείφονται οι ανταγωνιστικές πρακτικές, διαδίδεται η χρήση της αλλαγής στα σχολικά περιβάλλοντα. (Κυθραιώτης, 2010)

Υπάρχει ένα πλήθος διαφορετικών τρόπων που μπορεί να αλλάξει τη σχολική κουλτούρα, όπως είναι για παράδειγμα μέσω της αναπτυξιακής αλλαγής, η οποία δεν έχει προγραμματιστεί, γίνεται μη συνειδητά, επειδή ένα σύνολο κάποιων νέων αξιών και πεποιθήσεων εισάγεται, καθώς ένα σύνολο άλλων αποδυναμώνεται. Η επιπρόσθετη αλλαγή, η οποία γίνεται διακριτή όταν οι αξίες παρουσιάζουν διαφοροποίηση μέσω της εισαγωγής καινοτομιών. Η μετασχηματιστική αλλαγή, της οποίας η πραγματοποίηση είναι συνειδητή, προγραμματισμένη και έχει ως στόχο τη διαφοροποίηση των αξιών. Μάλιστα, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αυτή υφίσταται όταν κάποιος νέος διευθυντής αναλαμβάνει τη διοίκηση ενός σχολείου.

Οι άνθρωποι γενικότερα, δεν έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν σε σύντομο χρονικό διάστημα, τις στάσεις τους, τις αξίες τους, τα πιστεύω τους, και τους τρόπους που

συμπεριφέρονται. Στην περίπτωση που επιχειρείται η πραγματοποίηση μίας ριζικής αλλαγής στα πλαίσια της κουλτούρας εντός σύντομου χρονικού διαστήματος, αυτό διέπεται από αρκετές πιθανότητες να αποτύχει. Η διαδικασία κατά την οποία αλλάζει η κουλτούρα, η ολοκλήρωση της είναι πιθανό να επιτευχθεί μέσω ενός εξελικτικού τρόπου και πρέπει να γίνεται λήψη ειδικής φροντίδας, ώστε να πραγματοποιηθεί η διατήρηση εκείνων των αξιών, ιδεών, πρακτικών και πεποιθήσεων που έχουν αποδειχθεί πως είναι πετυχημένες. (Πασιαρδής, 2001)

Η ύπαρξη δραστηκής αλλαγής της κουλτούρας, στα πλαίσια των οργανισμών, που έχουν πολλών χρόνων ιστορία, όπως είναι οι σχολικές μονάδες, αποτελεί μία αρκετά δύσκολη διαδικασία. Κατά τους Sergiovanni & Staratt (1998), η αλλαγή της κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί εντός δύο επιπέδων. Στα πλαίσια του πρώτου επιπέδου, είναι εφικτή η πραγματοποίηση των δομικών αλλαγών, ενώ στο δεύτερο επίπεδο, των κανόνων συμπεριφοράς. Ωστόσο, αν αυτό που επιδιώκεται να επιτευχθεί είναι η πραγματοποίηση μόνιμων αλλαγών και όχι πρόσκαιρων, χρειάζεται να πραγματοποιούνται αλλαγές και των δύο επιπέδων.

Κατά συνέπεια, η εξέταση της σχολικής κουλτούρας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα, αλλά λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις δομές. Όταν οι δομές δέχονται αλλαγές, τότε με έμμεσο τρόπο δέχεται επιρροή και η κουλτούρα. Το πρόβλημα δημιουργείται στην περίπτωση αλλαγών των δομών χωρίς την ύπαρξη αλλαγών στην κουλτούρα. Αυτές αφορούν αλλαγές που είναι επιφανειακές και όχι αλλαγές επί της ουσίας.

4.3 Εμπόδια αλλαγή στην κουλτούρα εντός των σχολικών μονάδων

Είναι σύνηθες φαινόμενο όπως έχει προ αναφερθεί, οι άνθρωποι να δείχνουν δισταγμό στην αλλαγή, εξαιτίας του αισθήματος του φόβου να αποτύχει η αλλαγή. Οι εκπαιδευτικοί καθώς και οι διευθυντές, απέναντι σε αυτό το κίνδυνο, παρουσιάζουν απραγμία, και διακατέχονται από την πεποίθηση πως δεν υφίστανται περιθώρια να αλλάξει το σχολικό τους περιβάλλον.

Τη δυσκολία να αλλάξει η κουλτούρα κάποιου οργανισμού αναφέρουν οι Moorhead & Griffin (1989), οι οποίοι αναφέρουν πως η αλλαγή της κουλτούρας, είναι μία κατάσταση, η οποία έχει την απαίτηση χρόνου και μπορεί να δημιουργήσει αντιδράσεις. Κάθε αλλαγή είναι δύσκολη υπόθεση και ο τρόπος για να επιτευχθεί δεν είναι εύκολος, ακόμα και στην περίπτωση που έχουν γνωστοποιηθεί τα θετικά της αποτελέσματα. (Πασιαρδής, 2001) Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολη η αλλαγή της κουλτούρας, να μετατραπεί σε μία περισσότερο δημιουργική και να επιφέρει ένα περισσότερο καλό κλίμα, εντός της σχολικής μονάδας, από το να επιτευχθεί η διατήρηση ενός μίζερου κλίματος, γιατί στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι άνθρωποι φέρουν αντίσταση στην αλλαγή. Οι προσπάθειες που θα εκτελέσει ο διευθυντής, χρειάζεται να προσανατολίζονται στο να πείσουν το σύνολο των εκπαιδευτικών πως τα οφέλη που θα επιφέρει η αλλαγή στην κουλτούρα της σχολικής μονάδας, είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα που επιφέρει η μη αλλαγή. (Σπανός, 2014)

Κατά τη Χριστοφορίδου (2012), το σύνολο των συχνών πηγών αντίστασης απαρτίζεται από την ελλιπή πληροφόρηση και την ύπαρξη παραπληροφόρησης, ένα πλήθος διάφορων ιστορικών παραγόντων, η ύπαρξη φόβου σχετικά με το μη γνώριμο, αλλά και την αποτυχία, η απροθυμία να υπάρξει πειραματισμός και το γεγονός πως η αλλαγή αντιμετωπίζεται σαν απειλή σχετικά με τις ικανότητες των ατόμων, σχετικά με την κατανομή δύναμης και το κύρος, καθώς και της εξουσίας στα πλαίσια του οργανισμού, η περίπτωση που η αλλαγή δεν μπορεί να επιφέρει πλήθος οφελών, η μη ύπαρξη εμπιστοσύνης, η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων που είναι φτωχές.

Συμπεραίνοντας, η διαδικασία να αλλάξει η κουλτούρα εντός μίας σχολικής μονάδας είναι μία διαδικασία ιδιαίτερα δύσκολη, που χρειάζεται αρκετό χρόνο, καθώς και προσπάθεια. Και εκείνος που κατέχει καταλυτικό ρόλο στην όλη διαδικασία είναι ο διευθυντής.

4.4 Καινοτομίες στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον

Η σημερινή εποχή με τις προκλήσεις της έχει την απαίτηση ενός ευέλικτου σχολείου που να μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να αντιμετωπίσει την έλευση της νέας γνώσης όσο πιο δημιουργικά γίνεται. Με γνώμονα αυτό, η σύγχρονη διοίκηση και εκπαίδευση έχουν σαν σκοπό τους να αναπτύξουν την ικανότητα των σχολικών ηγετών, ώστε οι ίδιοι να μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή που θα επιφέρει η καινοτομία (Everard, Morris & Wilson, 2004).

Σε ένα σύγχρονο σχολείο, η καινοτομία είναι μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη της ποιότητάς του. Πιο συγκεκριμένα, όταν αναφέρεται κανείς σε εκπαιδευτική καινοτομία εννοεί όλες εκείνες τις διαδικασίες παρεμβάσεων των οποίων στόχος είναι να βελτιώσουν σε ευρεία κλίμακα το εκπαιδευτικό σύστημα (Fullan, 2007). Οι παραπάνω αναφερθείσες αλλαγές αφορούν στην παιδαγωγική και εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και τη διοικητική μιας σχολικής μονάδας.

Μέχρι το 1970, παρατηρείται περιορισμός της καινοτομίας στον τομέα της οργανωμένης εργασίας και της τεχνολογίας σε μία επιχείρηση, και ο απώτερος σκοπός ήταν πάντα η βελτίωση στον τομέα της ανταγωνιστικότητας. Καθώς περνούσαν τα χρόνια, και άνοιξαν οι αγορές, παρατηρείται ένταξη της καινοτομίας στην ευρύτερη στρατηγική των αλλαγών που ήταν αναγκαίες για να προσαρμοστεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός στο περιβάλλον, και προοδευτικά επέκτασή της και σε διαφορετικούς τομείς της κοινωνικής ζωής, της οικονομίας και ιδιαίτερα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Στην πιο πρόσφατη εποχή, παρατηρείται αύξηση στις στρατηγικές καινοτομιών που περιλαμβάνει το εκπαιδευτικό σύστημα (Παπακωνσταντίνου, 2008). Η προσπάθεια του διευθυντή ως προς την εισαγωγή καινοτομιών σε μία σχολική μονάδα έχει σαν στόχο να αλλάξει τις υπάρχουσες συνθήκες ή και να επιδράσει στις παραμέτρους

που έχουν να κάνουν με την παροχή εκπαιδευτικού έργου και ίσως και να ανανεώσει τις καθημερινές πρακτικές. Ο απώτερος στόχος όλων αυτών είναι να αναπτυχθεί και να εκσυγχρονιστεί κατά το μέγιστο δυνατό πράγμα που πραγματοποιείται επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους και τις λειτουργίες του.

Έτσι, για να βελτιωθεί το εκπαιδευτικό έργο, υπάρχει η ανάγκη τροποποιήσεων της λειτουργίας αλλά και γενικών παρεμβάσεων που συμβαίνουν κατά την εφαρμογή της καινοτομίας (Fullan, 2007). Οι στόχοι της εκπαίδευσης σήμερα είναι αρχικά να καταφέρει να επιδράσει στις υπέρογκες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος με τον καθορισμό γεγονότων και επίσης να προωθεί καινοτόμες πρακτικές με την ταυτόχρονη προσαρμογή τους στην ήδη υπάρχουσα κατάσταση και στις δυνατότητες που διαθέτει η κάθε σχολική μονάδα (Everand et al., 2004).

Καταλήγοντας, το προφίλ ενός ηγέτη συντίθεται μέσα από την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών για τις οποίες ο ίδιος είναι υπεύθυνος. Στα πλαίσια ενός νέου σχολικού περιβάλλοντος ο ηγέτης είναι στην πραγματικότητα ο συντονιστής, ο εμπνευστής, ο καθοδηγητής και σύμβουλος για την εφαρμογή καινοτομιών αλλά και την ενεργοποίηση των μελών στην εκπαιδευτική κοινότητα (Λεμονή και Κολεζιάκης, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. Παρουσίαση μεταβλητών

Υπάρχει ο διαχωρισμός των ερευνητικών μελετών σε ποσοτικές, ποιοτικές και μεικτές (Bryman, 2006). Η βάση της συζήτησης μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών είναι οι υποθέσεις που σχετίζονται με το ποια είναι η πραγματικότητα και αν εκείνη μπορεί να μετρηθεί. Με την ποσοτική έρευνα προσεγγίζεται το θέμα με την εξέταση της σχέσης ανάμεσα σε διάφορες μεταβλητές ενώ με την ποιοτική με την κατανόηση που δείχνουν τα άτομα ή οι ομάδες στο θέμα που βρίσκεται υπό μελέτη.

Μια εύλογη απορία είναι πως διακρίνεται η ποιοτική με την ποσοτική έρευνα. Η διαδικασία αυτή βασίζεται στο κριτήριο της χρήσης των αριθμών (ποσοτική) ή χρησιμοποιώντας τις λέξεις (ποιοτική). Σε περαιτέρω ανάλυση του ερωτήματος περί διάκρισης των δύο αυτών ερευνητικών μεθόδων εύκολα καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τύπους ερευνητικών στρατηγικών και η ποσοτική μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους που αφορούν στην υλοποίηση στρατηγικών (π.χ. ποσοτική συλλογή δεδομένων με όργανα) (Creswell, 2015).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αξιοσημείωτη άνοδος στον συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας. Δεν είναι λίγοι οι συγγραφείς που τη θεωρούν διακριτική ερευνητική προσέγγιση από μόνη της που δίνει τη δικαιολογία σύγκρισης με κάθε ποιοτική και ποσοτική έρευνα (Bryman, 2006). Στην παρούσα διπλωματική, ακολουθήθηκε μεθοδολογία έρευνας με βάση την ποσοτική έρευνα στην οποία όμως ενσωματώνονται ποιοτικά στοιχεία.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε έλαβαν μέρος 70 εκπαιδευτικοί 18 ετών και άνω και 30 άτομα διευθυντικού προσωπικού σχολικών μονάδων. Η επιλογή των ατόμων (τα 70 άτομα) έγινε με προϋπόθεση να εντάσσονται στην ομάδα του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών και να είναι εκπαιδευτικοί ενώ οι σχολικές μονάδες ήταν των περιοχών Αθήνας, Βύρωνα, Αιγάλεω, Νίκαιας, Κορυδαλλού και Περιστερίου.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από συνολικά 10 ερωτήσεις που είναι «κλειστού τύπου» και αυτές διαχωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Στην α' κατηγορία συμπεριλαμβάνονταν 2 ερωτήσεις που αφορούσαν στα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών (ηλικία, φύλο) και σκοπός της ήταν να διευκολυνθεί η ερευνήτρια στη διαδικασία κατηγοριοποίησης και διεξαγωγής των συμπερασμάτων
- Η β' κατηγορία περιελάμβανε 3 ερωτήσεις που αφορούσαν και είχαν σαν σκοπό τη γνώση των ερωτηθέντων σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών στη σχολική μονάδα
- Η γ' κατηγορία περιείχε 3 ερωτήσεις σχετικά με τη γνώμη και την άποψη του εκπαιδευτικού προσωπικού για τις αλλαγές στη σχολική μονάδα
- Η δ' κατηγορία περιελάμβανε 2 ερωτήσεις που αφορούσαν την άποψη των ερωτηθέντων περί του βέλτιστου τρόπου για να εφαρμοστούν αυτές οι αλλαγές εντός της σχολικής μονάδας.

5.2. Παρουσίαση ερευνητικών υποθέσεων

Στην παρούσα έρευνα, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν τις καινοτομίες και τις αλλαγές που συμβαίνουν σήμερα στις σχολικές μονάδες. Επίσης, ερευνάται με ποιον τρόπο γίνεται η ενσωμάτωση αυτών των αλλαγών στη λειτουργία του σχολείου και ποια είναι η αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών και των μαθητών σε αυτές. Τέλος, διερευνάται ο ρόλος του ηγέτη-διευθυντή στην ενσωμάτωση αυτών των αλλαγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Πληθυσμός -δείγμα της έρευνας

Ο γενικός πληθυσμός της παρούσας μελέτης είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν στην ομάδα του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών καθώς και μέλη του διευθυντικού προσωπικού των σχολικών μονάδων των περιοχών Αθήνας, Βύρωνα, Αιγάλεω, Νίκαιας, Κορυδαλλού και Περιστερίου. Ο πληθυσμός αναφοράς της έρευνας ανέρχεται στα άτομα για το 2021-2022.

6.2 Μέθοδος δειγματοληψίας

Τα άτομα δεν επιλέχθηκαν με συγκεκριμένα κριτήρια και μοναδική προϋπόθεση ήταν οι ερωτώμενοι να είναι εκπαιδευτικοί στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών που προαναφέρθηκε και γενικότερα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων, καθώς και να βρίσκονται στην ηλικία των 18 ετών και άνω. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκε αντιστοιχούσε σε 100 δείγματα. Το είδος της δειγματοληψίας ήταν απλή τυχαία δειγματοληψία σε άτομα της εν λόγω ομάδας , όπως επίσης και σε σχολεία των περιοχών Αθήνα, Βύρωνα, Νίκαια, Κορυδαλλός , Αιγάλεω, Περιστερί.

6.3 Συλλογή δεδομένων

Για να συλλεχθούν τα δεδομένα, έγινε η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στην εφαρμογή Google Drive, και αποστολή του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ οι συμμετέχοντες/-ουσες μετά την ολοκλήρωση της συμπλήρωσης του είχαν τη δυνατότητα να πατήσουν την ένδειξη «Υποβολή» και έτσι οι απαντήσεις τους καταχωρούνταν αυτόματα. Το ερωτηματολόγιο είναι η καταλληλότερη μεθοδολογική προσέγγιση για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το αποτελεσματικότερο εργαλείο για τη συλλογή, την επεξεργασία, την ανάλυση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο είναι μια δημοφιλής μέθοδος συλλογής δεδομένων που συνήθως αποδίδει αριθμητικές πληροφορίες, μπορεί να συμπληρωθεί χωρίς τη φυσική παρουσία του ερευνητή και είναι απλή στην ερμηνεία. Παρά τα πλεονεκτήματα, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με την ευελιξία, τους περιορισμούς δεδομένων και το σχεδιασμό του συστήματος. Χρειάζεται κάποια προσπάθεια για να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο που να είναι όσο πιο εμπειριστατωμένο, κατανοητό και απλό όσο και εφικτό. Επιπλέον, απαιτείται αρκετός χρόνος για την αναδιατύπωση του ερωτηματολογίου και την πιλοτική εφαρμογή του.

Επειδή συνήθως δίνονται στους ερωτηθέντες προκαθορισμένες επιλογές, δεν υπάρχει ευελιξία στις απαντήσεις τους, γεγονός που περιορίζει περαιτέρω τη χρησιμότητα των δεδομένων (Cohen et al., 2007). Οι κλειστές και δομημένες ερωτήσεις στις έρευνες επιτρέπουν συγκρίσεις μεταξύ ομάδων δειγμάτων και επιτρέπουν βαθύτερο στατιστικό χειρισμό και ανάλυση (Cohen et al., 2007). Αυτή ήταν η βασική αιτιολόγηση για τη χρήση του ερωτηματολογίου από τη δική μας έρευνα όπου οι ερωτήσεις ήταν όλες κλειστού τύπου.

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε σχολεία της Αττικής και ειδικότερα σε δημοτικά και νηπιαγωγεία των περιοχών Αθήνα, Βύρωνα, Αιγάλεω, Νίκαια, Κορυδαλλός και Περιστερί. Το μήνυμα, το οποίο

στάλθηκε, περιελάμβανε την ιστοσελίδα του ερωτηματολογίου, ένα μικρό κείμενο με τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, την παράκληση για την περαιτέρω πρόωθηση του ερωτηματολογίου και τις ευχαριστίες για τη συμμετοχή τους.

6.4 Έλεγχος εγκυρότητας

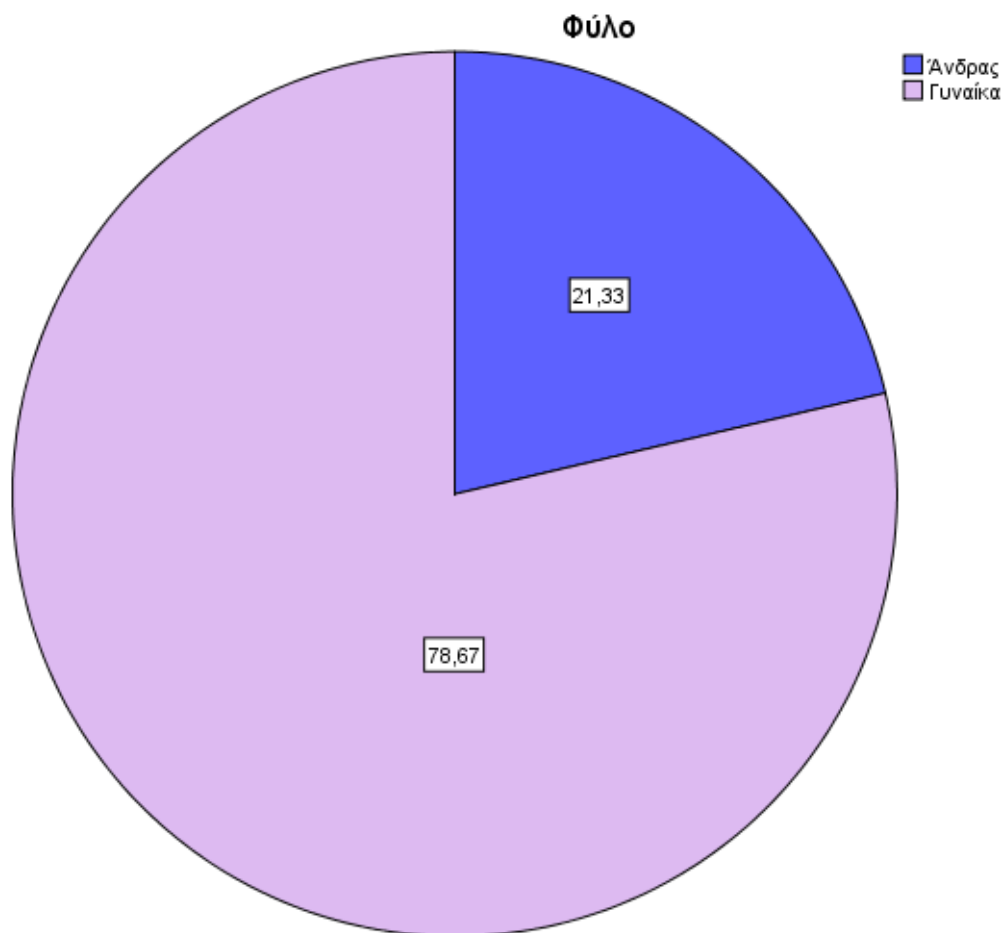
Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και των απαντήσεων στις ερωτήσεις κλειστού τύπου, πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 21 και το πρόγραμμα Microsoft Office Excel 2007 για Windows. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική, όπου κατασκευάστηκαν πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha. Ο δείκτης στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ίσος με 0,91. Αυτό σημαίνει ότι η αξιοπιστία βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, καθώς ο δείκτης πλησιάζει σημαντικά τη μονάδα.

Επίσης από τον έλεγχο πληρότητας, έγινε διακριτό πως στην Ερώτηση 5 απάντησε μόνο το 72% των ερωτηθέντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

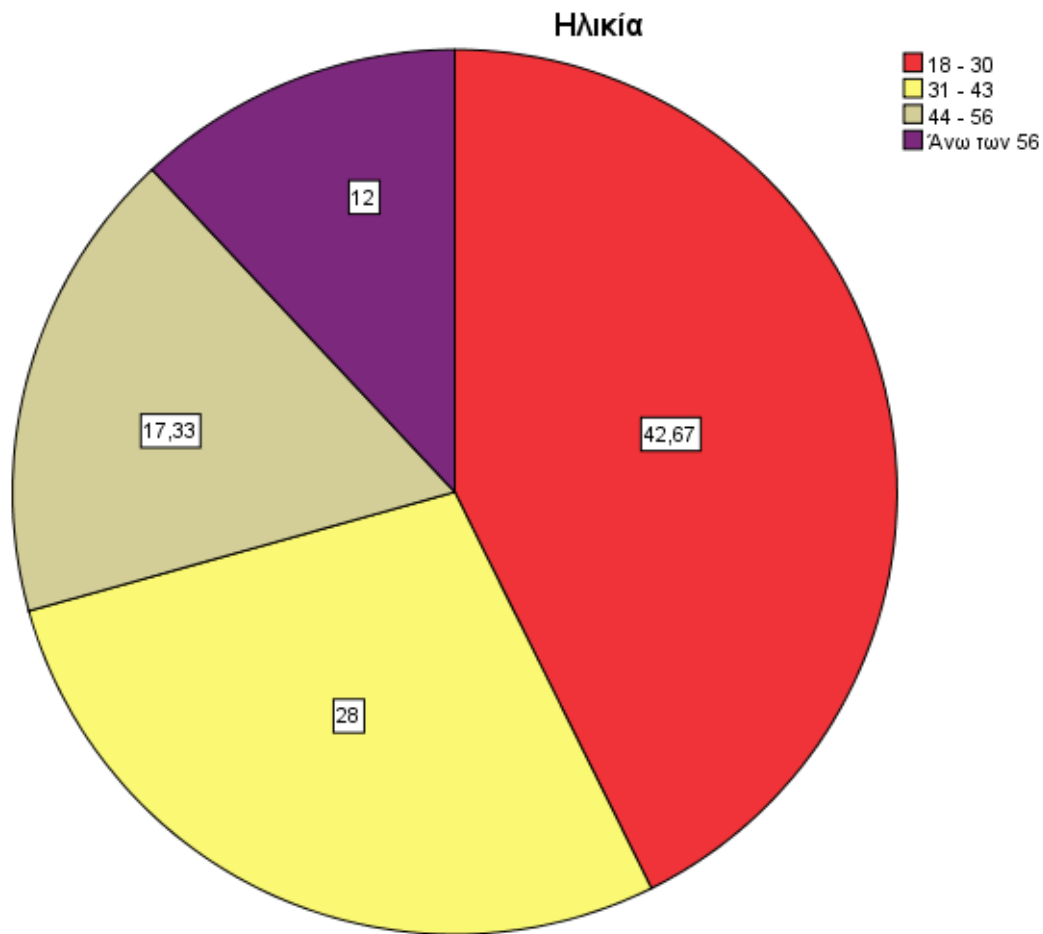
7.1 Φύλο



Διάγραμμα 1: Φύλο

Στην παρούσα μελέτη, το 78,67% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες, ενώ το 21,33% άνδρες.

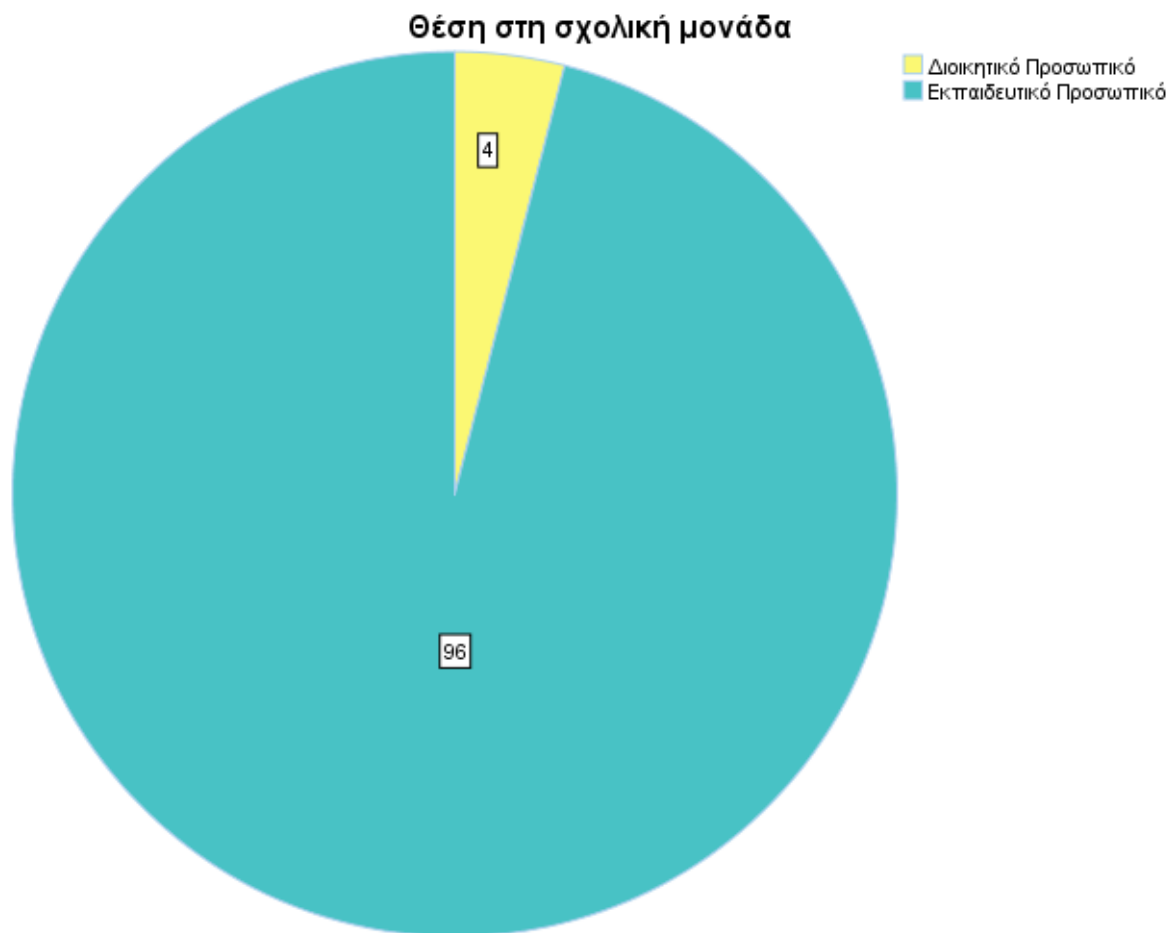
7.2 Ηλικία



Διάγραμμα 2: Ηλικία

Το 42,67% των ερωτηθέντων βρίσκεται μεταξύ 18 έως 30 ετών, το 28% μεταξύ 31 έως 43 ετών, το 17,33% μεταξύ 44 έως 56 ετών, ενώ το 12% βρίσκεται σε ηλικία μεγαλύτερη των 56 ετών.

7.3 Ποια η θέση σας στη σχολική μονάδα

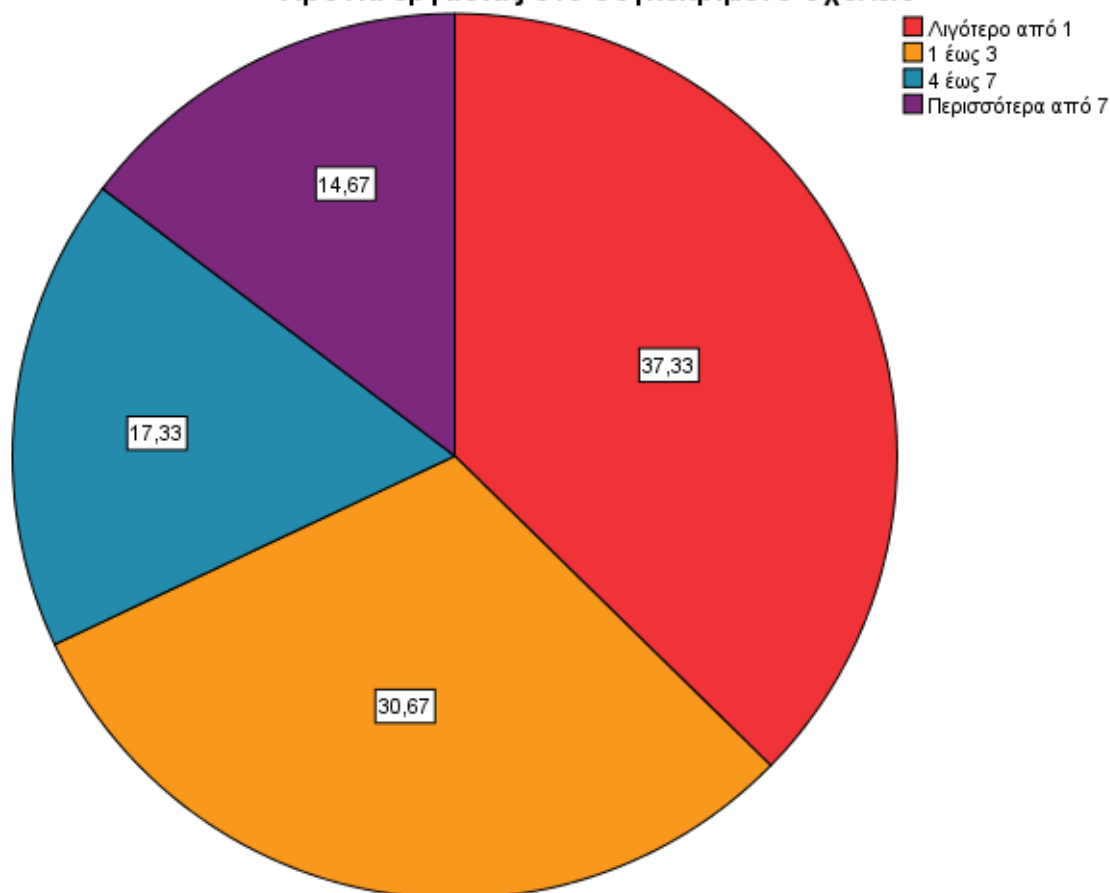


Διάγραμμα 3: Θέση στη σχολική μονάδα

Το 96% των ερωτηθέντων ανήκει στο εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ το 4% στο διοικητικό προσωπικό.

7.4 Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο σχολείο

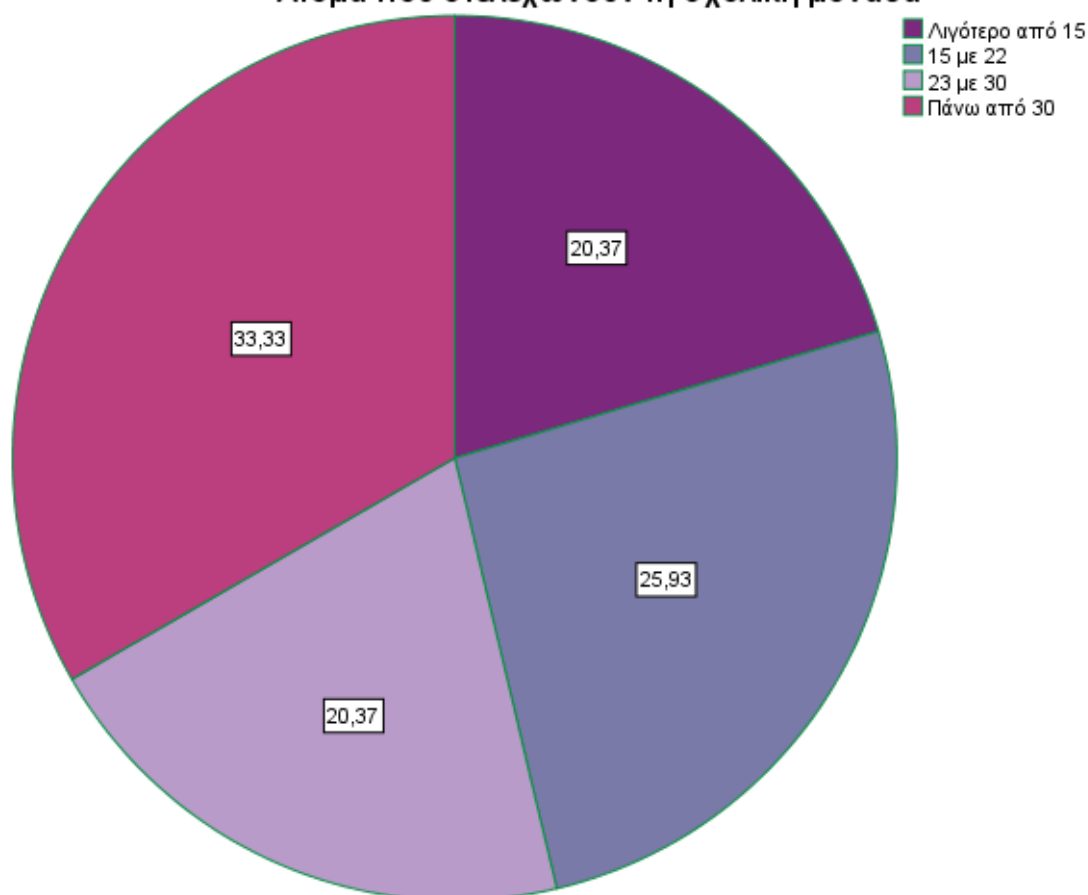


Διάγραμμα 4: Χρόνια εργασίας στο συγκεκριμένο σχολείο

Στις σχολικές μονάδες που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, το εργατικό δυναμικό δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο σχολείο, λιγότερο από ένα έτος, με ποσοστό που ανέρχεται στο 37,33%, από ένα έως τρία έτη, με ποσοστό 30,67%, από τέσσερα έως επτά έτη, με ποσοστό 17,33% και περισσότερα από επτά έτη, με ποσοστό 14,67%.

7.5 Από πόσα άτομα στελεχώνεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε; (εκπαιδευτικοί και λοιπό προσωπικό)

Άτομα που στελεχώνουν τη σχολική μονάδα

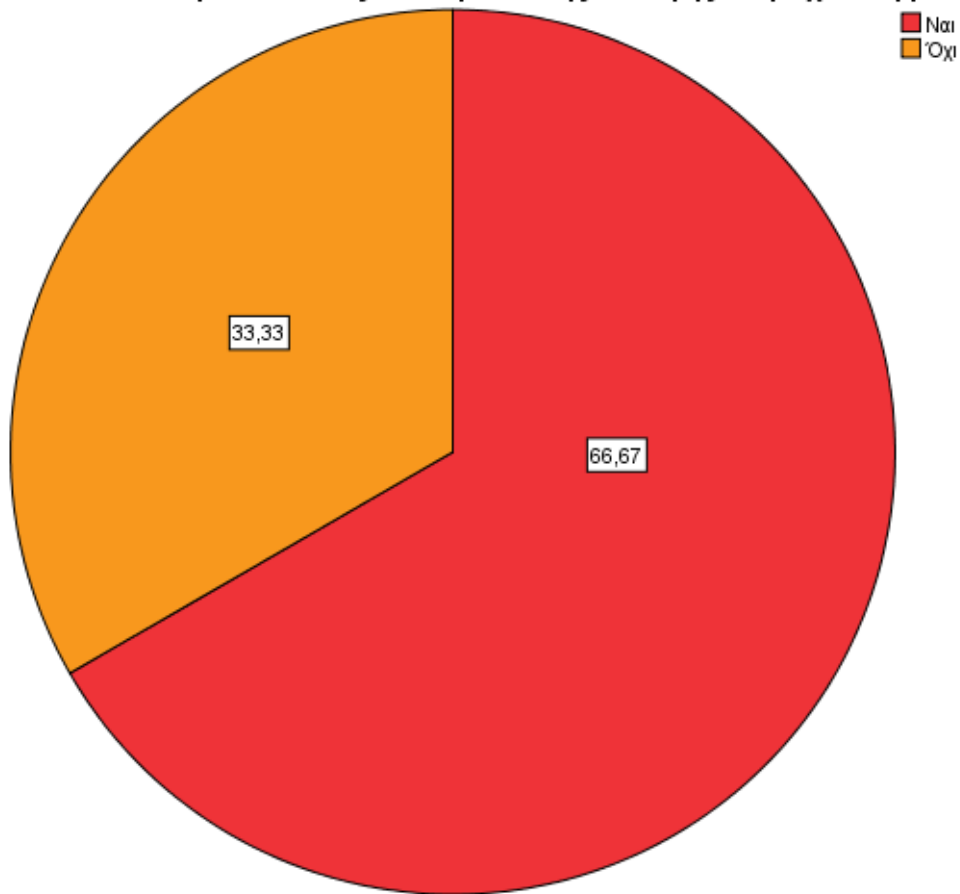


Διάγραμμα 5: Άτομα που στελεχώνουν τη σχολική μονάδα

Σχετικά με τη δυναμικότητα των σχολικών μονάδων, το 20,37% των ερωτηθέντων ανέφερε πως η σχολική μονάδα που εργάζεται, απαρτίζεται από λιγότερο από 15 άτομα, το 25,93 ανέφερε πως απαρτίζεται από προσωπικό 15 έως 22 ατόμων, το 20,37, πως η σχολική μονάδα που εργάζονται έχει στη διάθεση της ανθρώπινο δυναμικό 23 με 30 άτομα και το 33,33%, περισσότερα από 30 άτομα.

7.6 Στη σχολική μονάδα που εργάζεστε εκτελούνται προσπάθειες ενσωμάτωσης κάποιας αλλαγής;

Προσπάθειες ενσωμάτωσης αλλαγής στη σχολική μονάδα

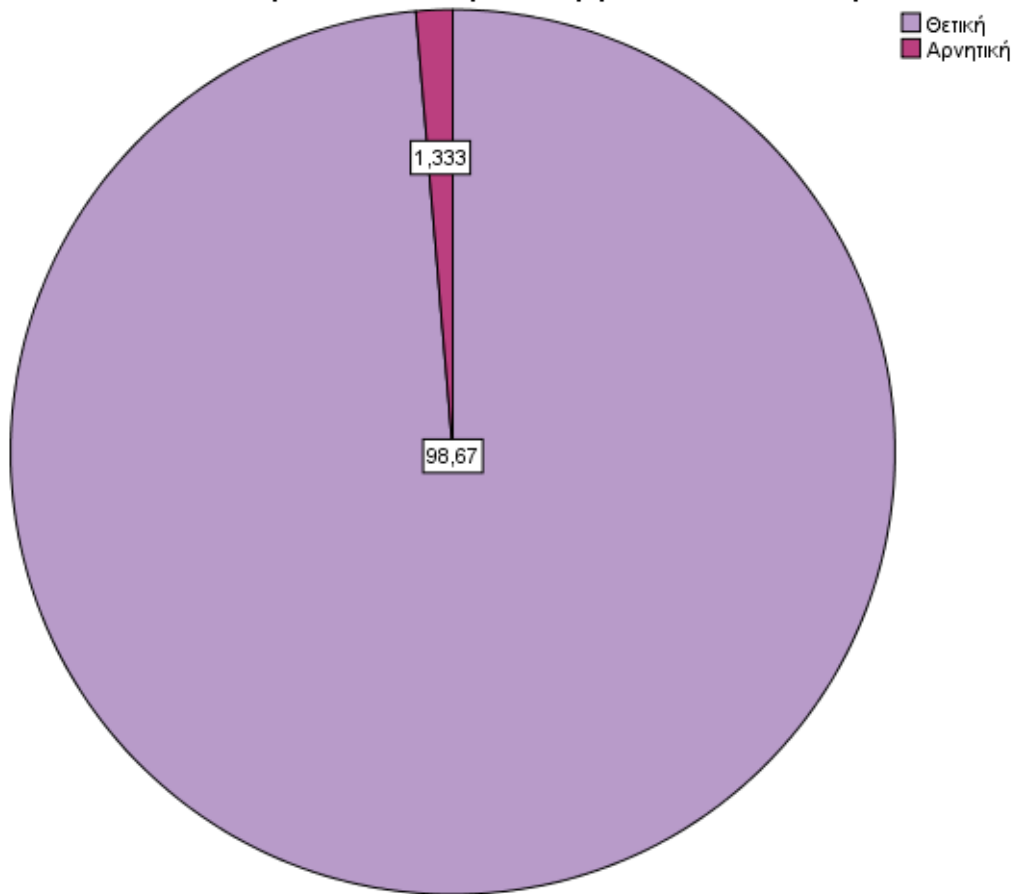


Διάγραμμα 6: Προσπάθειες ενσωμάτωσης αλλαγής στη σχολική μονάδα

Το 66,67% των ερωτηθέντων, ανέφερε πως στη σχολική μονάδα που εργάζονται, πραγματοποιούνται προσπάθειες, ώστε να ενσωματωθεί κάποιας μορφής αλλαγή. Ωστόσο, το 33,33% σημείωσε, πως τέτοιες προσπάθειες δεν καταβάλλονται.

7.7 Ποια η στάση σας απέναντι σε κάποια αλλαγή;

Στάση απέναντι στην αλλαγή - εκπαιδευτικό προσωπικό



Διάγραμμα 7: Στάση απέναντι στην αλλαγή - εκπαιδευτικό προσωπικό

Το 98,67% των ατόμων που ερωτήθηκαν, διατηρεί θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, ενώ το 1,33% παρουσιάζει αρνητική στάση.

7.8 Ποια πιστεύετε πως είναι η στάση των μαθητών προς τις αλλαγές;

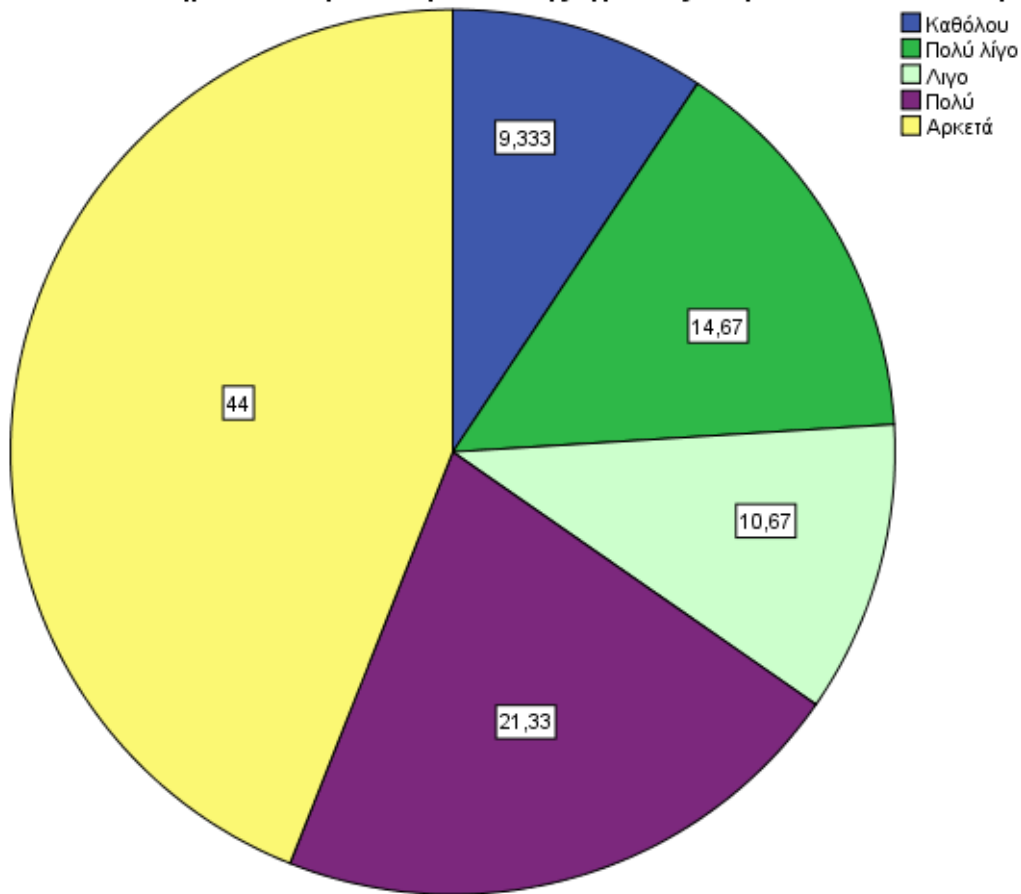


Διάγραμμα 8: Στάση απέναντι στην αλλαγή - μαθητές

Το 96% των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι μαθητές θα παρουσίαζαν θετική στάση μπροστά σε κάποια αλλαγή, ενώ το 4% πιστεύει πως θα προέβαλαν αρνητική στάση.

7.9 Θεωρείται πως η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής;

Σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στη διαδικασία αλλαγής

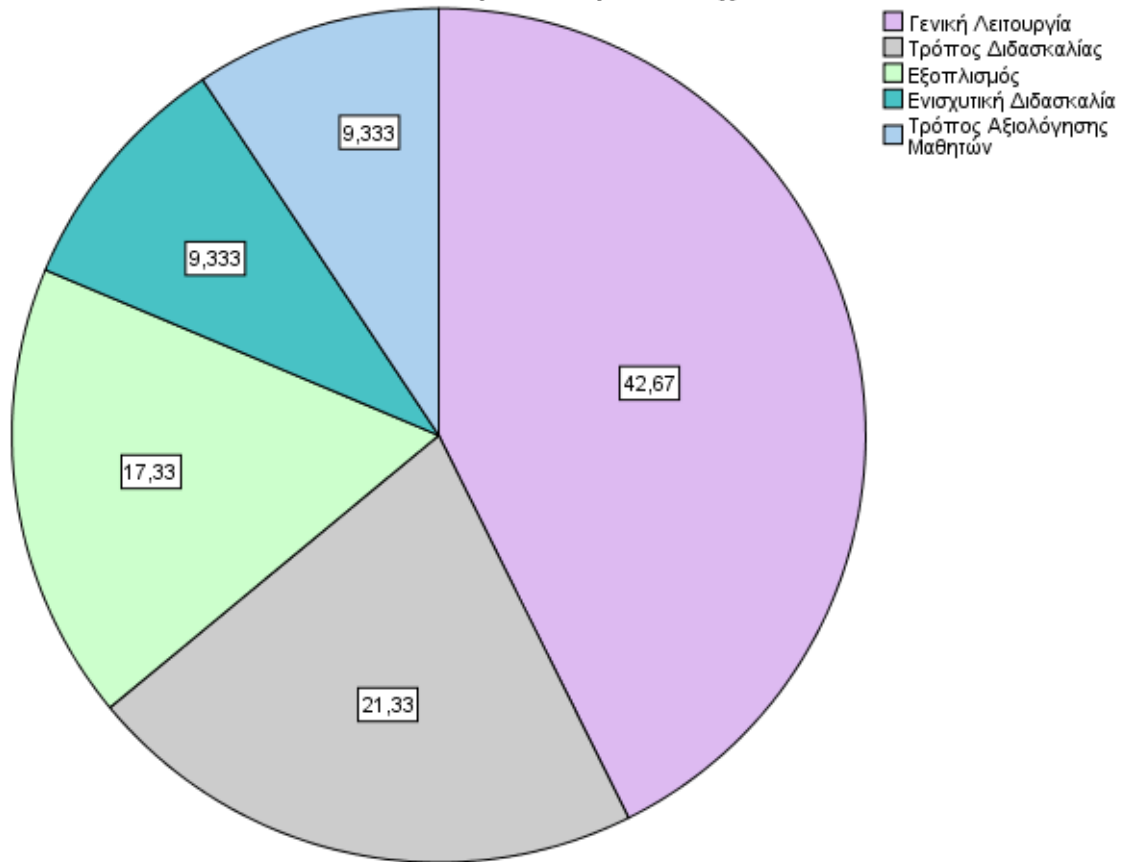


Διάγραμμα 9: Σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στη διαδικασία αλλαγής

Το 9,33% των ανθρώπων που ερωτήθηκαν, θεωρούν πως η ηγεσία δεν κατέχει καθόλου σημαντικό ρόλο, στην ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής στη σχολική μονάδα. Το 14,67 θεωρεί πως ο ρόλος του είναι πολύ λίγο σημαντικός, το 10,67%, λίγο, το 21,33% πολύ, ενώ το 44% πιστεύει πως ο ρόλος του ηγέτη είναι αρκετά σημαντικός.

7.10 Σε ποιο τομέα θεωρείται πως χρειάζεται να εφαρμοστούν αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη αποτελεσματικότητα του σχολείου;

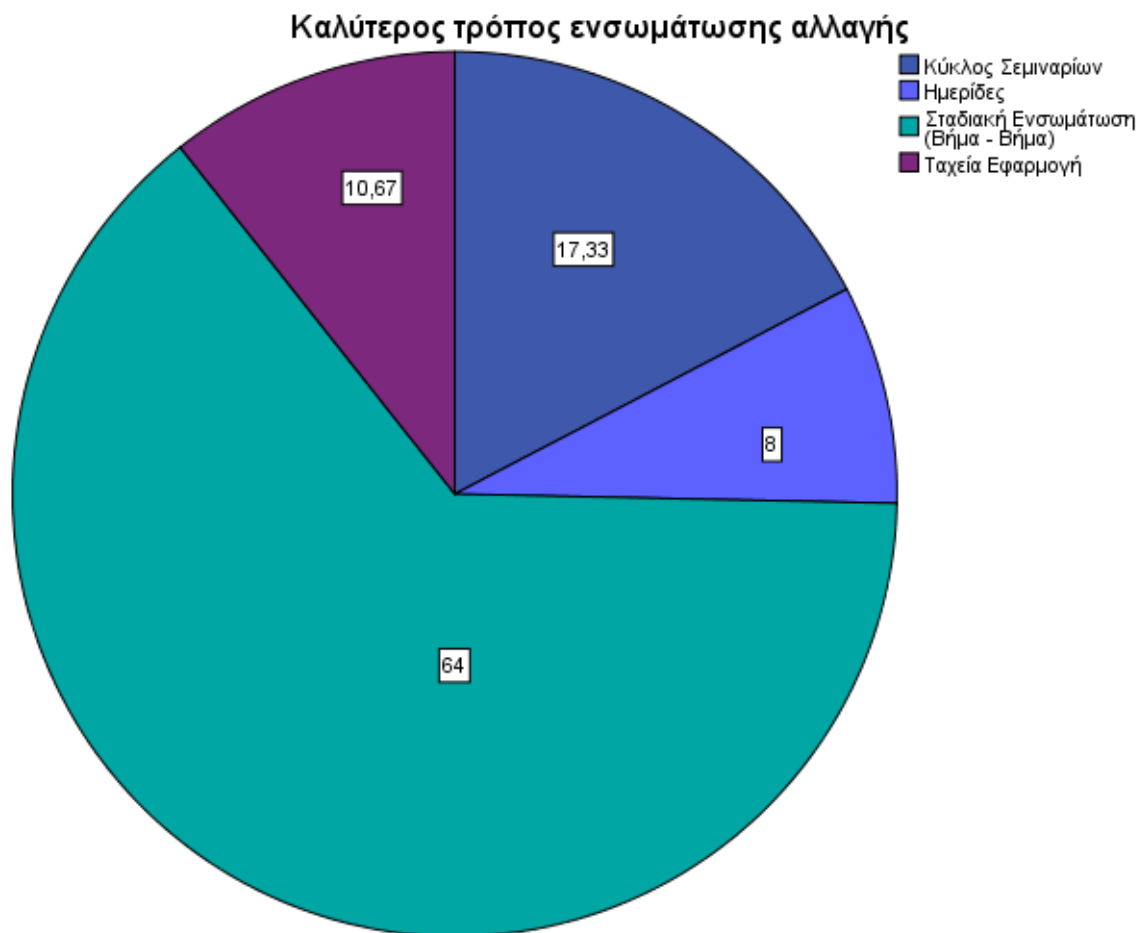
Ποιος τομέας χρειάζεται αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη αποτελεσματικότητα του σχολείου



Διάγραμμα 10: Ποιος τομέας χρειάζεται αλλαγές, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη αποτελεσματικότητα του σχολείου

Σχετικά με τον τομέα που θεωρείται πως χρειάζεται κάποια αλλαγή, ώστε να βελτιωθεί η γενικότερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, το 42,67% απάντησε πως χρειάζεται η γενική λειτουργία του σχολείου, το 21,33% ο τρόπος, που πραγματοποιείται η διδασκαλία, το 17,33% ο εξοπλισμός, το 9,33% η ενισχυτική διδασκαλία και το 9,33% ο τρόπος που αξιολογούνται οι μαθητές.

7.11 Ποιος τρόπος θεωρείται ότι είναι καλύτερος, ώστε να πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση μίας αλλαγής;



Διάγραμμα 11: Καλύτερος τρόπος ενσωμάτωσης αλλαγής

Το 17,33% των ατόμων θεωρεί πως ο καλύτερο τρόπος, για να ενσωματωθεί μία αλλαγή, είναι μέσω της πραγματοποίησης ενός κύκλου σεμιναρίων. Το 8% θεωρεί πως οι ημερίδες ενημέρωσης είναι η καλύτερη λύση, το 64% πιστεύει πως μέσω της σταδιακής εφαρμογής, η αλλαγή κατέχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει και το 10,67 νομίζει πως ο καλύτερο τρόπος, είναι η άμεση εφαρμογή της αλλαγής.

7.12 Ανάλυση συσχέτισης

7.12.1 Φύλο και στάση μπροστά στην αλλαγή

Υπόθεση H_0 : Το Φύλο και η στάση που διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων είναι δύο μεταβλητές ανεξάρτητες.

Υπόθεση H1: Το Φύλο και η στάση που διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων είναι δύο μεταβλητές εξαρτημένες.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,436	1	,119		
Continuity Correction ^b	1,198	1	,274		
Likelihood Ratio	4,039	1	,044		
Fisher's Exact Test				,185	,134
Linear-by-Linear Association	2,417	1	,120		
N of Valid Cases	129				

Καθώς το Pvalue = 0,11 > 0,05, τότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H₀, άρα οι μεταβλητές μεταξύ τους είναι ανεξάρτητες.

7.12.2 Χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και στάση μπροστά στην αλλαγή

Υπόθεση H₀: Τα χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και η στάση που διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων είναι δύο μεταβλητές ανεξάρτητες.

Υπόθεση H1: Τα χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και η στάση που διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό των σχολικών μονάδων είναι δύο μεταβλητές εξαρτημένες

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,619	3	,014
Likelihood Ratio	12,363	3	,006
Linear-by-Linear Association	7,477	1	,006
N of Valid Cases	129		

Καθώς το $P\text{value} = 0,014 > 0,05$, τότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_1 , άρα οι μεταβλητές μεταξύ τους είναι εξαρτημένες.

7.12.3 Χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και σημαντικότητα ηγεσίας στην καλύτερη ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής

Υπόθεση H_0 : Τα χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και η πεποίθηση των ερωτηθέντων ότι η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής είναι δύο μεταβλητές ανεξάρτητες.

Υπόθεση H_1 : Τα χρόνια εργασίας στη σχολική μονάδα και η πεποίθηση των ερωτηθέντων ότι η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής είναι δύο μεταβλητές εξαρτημένες

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,882	12	,000
Likelihood Ratio	79,738	12	,000
Linear-by-Linear Association	27,542	1	,000
N of Valid Cases	129		

Καθώς το $P\text{value} = 0 < 0,05$, τότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_1 , άρα οι μεταβλητές μεταξύ τους είναι εξαρτημένες.

7.12.4 Φύλο και ποιος τομέας χρειάζεται αλλαγή

Υπόθεση H_0 : Το φύλο και η άποψη των ερωτηθέντων για το ποιος τομέας χρήζει αλλαγής είναι δύο μεταβλητές ανεξάρτητες.

Υπόθεση H1: Το φύλο και η άποψη των ερωτηθέντων για το ποιος τομέας χρήζει αλλαγής είναι δύο μεταβλητές ανεξάρτητες είναι δύο μεταβλητές εξαρτημένες.

ANOVA^a

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	65,885	1	65,885	253,852	,000
Residual	33,221	128	,260		
Total	99,106	129			

The independent variable is Φύλο.

a. The equation was estimated without the constant term.

Καθώς το Pvalue = 0 < 0,05, τότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H1, άρα οι μεταβλητές μεταξύ τους είναι εξαρτημένες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι η ανάδειξη, αρχικά μέσω της έρευνας της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, το σύνολο των παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός σχολείου, τον τρόπο κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επιδράσουν, ώστε η κουλτούρα να δεχτεί αλλαγές εντός του σχολικού περιβάλλοντος και να επιφέρει τον περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο, που μπορεί να επιφέρει την ύπαρξη αλλαγής. Η κουλτούρα εντός της σχολικής μονάδας έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που τη συντελεί, όποτε πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση της σπουδαιότητας του ρόλου που κατέχει το μέρος. Εκείνος ο ρόλος που διαπιστώθηκε πως είναι ιδιαίτερα σημαντικός, είναι αυτός του διευθυντή, ο οποίος για να επιτύχει την εφαρμογή αλλαγών εντός της σχολικής μονάδας, όπου και ηγείται, και το στυλ ηγεσία που θα υιοθετήσει χρειάζεται να είναι αυτό του μετασχηματιστικού.

Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας έγινε διακριτό πως η κουλτούρα που διέπει τους οργανισμούς γενικότερα, αλλά και πιο ειδικά, η κουλτούρα που διέπει τις σχολικές μονάδες, είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συντελεί την ταυτότητα της μονάδας. Η κουλτούρα της σχολικής μονάδας συντελείται από εξωτερικά, αλλά και εσωτερικά στοιχεία. Η διαμόρφωση της πραγματοποιείται βάσει των προσώπων και των συνθηκών και μέσω αυτής προβάλλεται το σχολείο στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον η κουλτούρα που υφίσταται εντός του σχολικού περιβάλλοντος διέπεται από ένα χαρακτηριστικό, του οποίου η λειτουργία μπορεί να είναι αμφίδρομη. Είναι πιθανό να επιφέρει ένα σύνολο τροποποιητικών αλλαγών, στα μέλη που απαρτίζουν τη σχολική μονάδα, αλλά και η ίδια να διαμορφωθεί και να πραγματοποιήσει αλλαγές βάσει της κουλτούρας και της κοινωνικής αντίληψης που διέπει τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κατά τη διαδικασία που διαμορφώνεται η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή και των μελών που συντελούν την ομάδα της κοινότητας του σχολείου. Καθώς, ο διευθυντής σε συνεργασία με την ομάδα των εκπαιδευτικών και των μαθητών, είναι εφικτή η δημιουργία ενός κοινού οράματος, το

οποίο θα έχει ως βάση του ένα σύνολο σημαντικών νορμών συμπεριφοράς, αξιών και πεποιθήσεων, στοιχεία που συντελούν τη σχολική κουλτούρα.

Είναι χαρακτηριστικό πλέον πως ο ρόλος που κατέχει ο διευθυντής στη διαδικασία κατά την οποία διαμορφώνεται η κουλτούρα ενός σχολείου, είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς παρουσιάζεται σαν πρότυπο, μέσω του οποίου μεταδίδεται ο πυρήνας από κοινές πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές. Άλλωστε εκείνος, μέσω της δράσης του και της συμπεριφοράς του, εφαρμόζοντας ορθή επικοινωνία και πρακτικές συνεργασίας, συμβάλλει στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, στα πλαίσια του οποίου προωθείται η υλοποίηση των στόχων του σχολείου και παροτρύνονται οι συνάδελφοι να φέρουν τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Ο ρόλος που κατέχουν οι εκπαιδευτικοί στη διαδικασία διαμόρφωσης της κουλτούρας που κυριαρχεί στη σχολική μονάδα, την οποία απαρτίζουν είναι ιδιαίτερα σημαντική, με εκείνον που κατέχει ο διευθυντής. Μέσω της διαδικασίας συμμετοχής, ο εκάστοτε εκπαιδευτικός αντιλαμβάνεται πως δεν είναι απομονωμένος, αλλά είναι μέρος ενός ευρύτερου σύνολο, μία ομάδας που διέπεται από ένα σύνολο κοινών στόχων και σκοπών. Η εκπαιδευτικοί επηρεάζουν τη διαμόρφωση της κουλτούρας που διέπει ένα σχολικό οργανισμό, όταν προβαίνουν στην εκδήλωση του πραγματικού τους ενδιαφέροντος προς τους μαθητές, νιώθουν περηφάνια για τη σχολική μονάδα, και επιθυμούν την αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης της απόδοσης τους. (Χατζηπαντελή, 1999)

Τέλος, ο ρόλος που κατέχουν οι γονείς και οι μαθητές είναι δυνατό να συμβάλλουν να αλλάξει η κουλτούρα που διέπει τη σχολική μονάδα, καθώς θεωρούνται σημαντικά μέλη της σχολικής κοινότητας. Όταν βρίσκονται σε συνεργασία με το διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό, και όταν προβαίνουν στην άσκηση καλοπροαίρετης κριτικής, κάνουν γνωστές τις απαιτήσεις τους, όταν προσπαθούν να προσφέρουν τη στήριξη τους στο έργο των εκπαιδευτών, τότε καταφέρνουν να αποκτήσουν ενεργό ρόλο, ώστε να διαμορφωθεί η κουλτούρα. Μάλιστα, μερικές φορές, η ανάμειξη τους θεωρείται αναγκαία, σε όσα συμβαίνουν εντός της σχολικής μονάδας, ιδιαίτερα ότι κατανοούν πως το έργο που προσφέρουν, δεν είναι ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτών.

Όσων αφορά στην ερευνητική ανασκόπηση, αρχικά παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ήταν άτομα έως 30 ετών ενώ ελάχιστοι ήταν άνω

των 56, και ως επί το πλείστον ήταν εκπαιδευτικοί ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 4% περιλάμβανε άτομα από το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επιπλέον, στις σχολικές μονάδες που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, το εργατικό δυναμικό δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο σχολείο, λιγότερο από ένα έτος, με ποσοστό που ανέρχεται στο 37,33% ενώ μόνο ένα 14, 67% εργάζεται για πάνω από 7 έτη.

Όταν ερωτήθηκαν για την προσπάθεια ενσωμάτωσης αλλαγών, το 66,67% των ερωτηθέντων, ανέφερε πως στη σχολική μονάδα που εργάζονται, πραγματοποιούνται προσπάθειες, ώστε να ενσωματωθεί κάποιας μορφής αλλαγή. Ωστόσο, το 33,33% σημείωσε, πως τέτοιες προσπάθειες δεν καταβάλλονται, νούμερο αρκετά απογοητευτικό για τις μέρες μας. Βέβαια εδώ σωστό είναι να αναφερθεί ότι το 98,67% των ερωτηθέντων είναι άτομα που αντιμετωπίζουν την αλλαγή θετικά πράγμα σημαντικό και ελπιδοφόρο, και σημαίνει ότι παρά το φόρτο εργασίας και την πίεση του ωρολογίου προγράμματος, οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν χρόνο ή έστω έχουν τη διάθεση να καινοτομήσουν.

Το ίδιο ισχύει και για τους μαθητές που σε ένα ποσοστό της τάξεως του 96% απάντησαν ότι έχουν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή. Αυτό είναι αρκετά ενθαρρυντικό καθώς οι μαθητές αποτελούν ένα πρόθυμο κοινό για να μπορέσει ο εκπαιδευτικός να εφαρμόσει την αλλαγή που επιθυμεί και άρα κάνουν το έργο του εκπαιδευτικού ευκολότερο και πιο ενδιαφέρον.

Το 44% των ατόμων που ερωτήθηκαν, πιστεύει ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού-ηγέτη όσων αφορά στην εφαρμογή της καινοτομίας είναι αρκετά σημαντικός ενώ το 9,33% των ανθρώπων που ερωτήθηκαν, θεωρούν πως η ηγεσία δεν κατέχει καθόλου σημαντικό ρόλο, στην ενσωμάτωση κάποιας αλλαγής στη σχολική μονάδα. Όπως έχει προαναφερθεί, για να εισαχθεί μία καινοτομία χρειάζεται κατάλληλη επιμόρφωση όπως και ευδιάκριτους στόχους. Ο εκπαιδευτικός-ηγέτης έχει την ικανότητα να εγγυηθεί για αυτά ενώ αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της καινοτομίας. Ένας εκπαιδευτικός πρόθυμος να αναλάβει την ηγεσία ενός προγράμματος προκαλεί συναισθήματα ασφάλειας στους υπόλοιπους ενώ ο τρόπος με τον οποίο θα εισάγει την καινοτομία είναι εξίσου σημαντικός αφού μετά το τέλος του προγράμματος αυτή θα έχει ενσωματωθεί για τα καλά στη ζωή τους.

Σχετικά με τον τομέα που θεωρείται πως χρειάζεται κάποια αλλαγή, ώστε να βελτιωθεί η γενικότερη αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, το 42,67%

απάντησε πως χρειάζεται η γενική λειτουργία του σχολείου, ενώ μόνο το 9,33% η ενισχυτική διδασκαλία και το 9,33% ο τρόπος που αξιολογούνται οι μαθητές. Αποτελεί πλέον γεγονός ότι τα προβλήματα, τα οποία εντοπίζονται συχνότερα κατά την εφαρμογή των καινοτομιών είναι η ακατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή και η ανεπαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

Τέλος, σε ότι αφορά τον τρόπο που μπορεί να ενσωματωθεί μία καινοτομία το 64% πιστεύει πως μέσω της σταδιακής εφαρμογής, η αλλαγή κατέχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει και το 10,67 νομίζει πως ο καλύτερο τρόπος, είναι η άμεση εφαρμογή της αλλαγής.

Συνοψίζοντας, μέσω της βιβλιογραφικής αλλά και της ερευνητικής ανασκόπησης και ανάλυσης του θέματος, γίνεται διακριτό πως δεν είναι δυνατό από ένα μόνο άτομο, είτε είναι ο διευθυντής είτε είναι κάποιος εκπαιδευτικός, να επιφέρει αλλαγή στην κουλτούρα που διέπει τη σχολική μονάδα. Η αλλαγή αυτή, αποτελεί μία διαδικασία που πραγματοποιείται συλλογικά. Ωστόσο, ο ρόλος που κατέχει ο διευθυντής είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς δε χρειάζεται μόνο να στοχεύει στην πραγματοποίηση ενός οράματος, που θα καταβάλει προσπάθειες επιβολής του στα υπόλοιπα μέλη, αλλά χρειάζεται να τους πείσει για την αναγκαιότητα ύπαρξης αλλαγών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Διονυσίου, Δ. (2004). *Σταθερότητα, αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Οικονομικός Ταχυδρόμος.'

Κυθραιώτης, Α. (2010). *Ο σχεδιασμός της αλλαγής*. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός*. (σ.σ. 99-199), Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παπαναούμ, Ζ. (2000). *Η βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικές εφαρμογές*. Στο Ζ. Παπαναούμ (Επιμ.) *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: από τη θεωρία στην πράξη* (σ. 11-21). Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Έργο ΣΕΠΕ, Α.Π.Θ.

Παπδόπουλος, Π. (2011). *Η Διοίκηση αλλαγών (Change Management) στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση της εφαρμογής του σύγχρονου Δημοσιονομικού Ελέγχου*, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα – Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*, Εκδόσεις Τυποθυτώ.

Πασιαρίδης, Γ. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Σπανός, Α. (2014). *Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων*, Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 2^ο, σελ 40-50.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). *Without leadership there is no change*. *Management Services*, 59(2), 42-47.

Barth, R. (1990). *Improving Schools From Within: Teachers, Parents and Principals Can Make The Difference*, Jossey – Bass.

Beer, M. & N. Nohria. (2000). *Cracking the code of change*, Harvard Business Review.

Burnes B. (2004). *Managing Change*, 4th Edition.

Dwyer, S., Richard, O.C and K. Chadwick, 2003, *Gender Diversity in Management and Firm Performance: the Influence of Growth Orientation and Organizational Culture*. *Journal of Business Research*, 56,1009– 1019

- Ganta, V. C. and Manukonda, J. K. (2014). *Leadership During Change And Uncertainty In Organizations*. International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, 3(3), 1183.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). *Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations*. Human Resource Development Quarterly, 19(2), 153-169.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing PLC Bantam.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*, HBR.
- Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., and Lawrence, A. (2010). *Leadership for Change*. Managing organizational change (3rd edition), 6, 144
- Grint, K. (2007). *What is Leadership? from Hydra to Hybrid*. Working paper, Said Business School and Templeton College, Oxford University
- Hatch, M. J. (2000). *The cultural dynamics of organizing and change*. In N. M. Ashkanasy, C. P. E. Wilderom and M. F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 245–261. Sage Publications Inc.
- Hritz, C. (2008). *Change model*. Leadership Excellence, 25(5), 14.
- Kotter, J.P. (2002). *The Hearth of Change*, Harvard Business School Press
- Malby, B. (2006). *How does leadership make a difference to organizational culture and effectiveness*, Northern Leadership Academy.
- Malloch, K., & Melnyk, B. M. (2013). *Developing high-level change and innovation agents: competencies and challenges for executive leadership*. Nursing administration quarterly, 37(1), 60-66.
- Mullins, L.J. (1999). *Management and organizational behavior*, Financial Times Prentice Hall.
- Nadler, D. A., P. K. Thies and M. B. Nadler, (2001). *Culture Change in the Strategic enterprise: Lessons from the Field*. In C. L. Cooper, S. Carwright and P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Nickols, F. (2003). *Four change management strategies*.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). *Change management: the role of internal communication and employee development*, Corporate Communication: An International Journal, Vol. 8 No. 4, pp. 161 – 179.

- Roger M. (2000). *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Harvard Business Review.
- Ruderman M.N., Hannum K., Britain L.J. & Steed J.L. (2001). *Making the Connection: Leadership Skills and Emotional Intelligence*, Volume 21.
- Saka, A. (2003). *Internal change agents; view of the management of change problem*, Journal of organizational change management, Vol.16, No. 5, pp. 450-496.
- Santos V. & Garcia T. (2006). *Organization Change: The Role of Managers' Mental Models*, Journal of Change Management.
- Stoll, L. & Fink, D. (1996). *Changing our school*, Open University Press.
- Washington, M. & Hacker, M. (2005). *Why change falls: knowledge counts*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 5, pp. 400-411.
- Wasim, A. and Imran, A. (2010). *The Role of Leadership in Organizational Change*. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership, 3(2), 9.
- Wendy, J. (2005). *The impact of corporatization and national competition policy: An exploratory study of organizational change and leadership style*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26. No. 4, pp 289-309.
- Wuestman, D., C.M.A., & Casey, J. (2015). *Lean leadership: Sustaining long-term process change*. Strategic Finance, 96(8), 15-16, 61.

Ιστότοπος

Bullock R.J. & Battern D. (1985). *It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis*. Διαθέσιμο στο:

<https://doi.org/10.1177%2F105960118501000403>

Κοκκάλας, Α. (2008). *Διεύθυνση Σχολείου και Ειδική Αγωγή, Ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου μέσα από τα βλέμματα των δασκάλων των Τμημάτων Ένταξης*,

Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.gr/46507714-Panepistimio-thessalias-sholi-epistimon-toy-anthropoy>

Χριστοφορίδου, Σ. (2012). *Διερεύνηση της σχέσης της προσωπικότητας και του στυλ της ηγεσίας των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης με τη διαχείριση της αλλαγής στη σχολική μονάδα*, Διδακτορική Διατριβή στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, Σχολή

Κοινωνικών Επιστημών και Επιστημών Αγωγής, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής,
Διαθέσιμο στο: <https://lekythos.library.ucy.ac.cy/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1- ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΑΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ
2. ΗΛΙΚΙΑ 18-30 31-43 44-56 ΑΝΩ ΤΩΝ 56

Β. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ;

Διοικητικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευτικό Προσωπικό	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

Γ. ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ;

Λιγότερο από 1 1 έως 3 4 έως 7

Περισσότερα από 7

Δ. ΑΠΟ ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝΕΤΑΙ Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ; (εκπαιδευτικοί και λοιπό προσωπικό)

Λιγότερο από 15 15 με 22 23 με 30 Πάνω από 30

Ε. ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΚΑΠΟΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΣΤ. ΠΟΙΑ Η ΣΤΑΣΗ ΣΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΛΛΑΓΗ;

ΘΕΤΙΚΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ

Ζ. ΠΟΙΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ;

ΘΕΤΙΚΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ

Η. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΕΧΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΚΑΠΟΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ

Θ. ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΤΟΜΕΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΑΛΛΑΓΕΣ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙ Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ;

Γενική Λειτουργία	
Τρόπο Διδασκαλίας	
Εξοπλισμό	
Ενισχυτική Διδασκαλία	
Τρόπος αξιολόγησης Μαθητών	

Ι. ΠΟΙΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΕΙ Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ;

Κύκλος Σεμιναρίων	
Ημερίδες	
Σταδιακή ενσωμάτωση (βήμα βήμα)	
Ταχεία εφαρμογή	