

## Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης

Τόμ. 8 (2022)



Προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου οργανωσιακής αλλαγής του John Kotter στην εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών

Νίκος Κεραυνός

doi: [10.12681/dial.28003](https://doi.org/10.12681/dial.28003)

Copyright © 2022, Νίκος Κεραυνός



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Κεραυνός Ν. (2022). Προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου οργανωσιακής αλλαγής του John Kotter στην εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 8, 245–261. <https://doi.org/10.12681/dial.28003> (Original work published 29 Αύγουστος 2022)

## Προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου οργανωσιακής αλλαγής του John Kotter στην εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών

Νίκος Κεραυνός

*Πανεπιστήμιο Frederick*

### Περίληψη

Ο σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών, σε συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτά της Ελλάδας και της Κύπρου, εκπορεύονται σχεδόν αποκλειστικά από την πολιτεία. Η βιβλιογραφία έχει καταδείξει, ότι πολλές από τις εκπαιδευτικές πολιτικές που εισάγονται, είτε εφαρμόζονται πλημμελώς, είτε αποτυγχάνουν εντελώς λόγω κυρίως, της απουσίας επαρκούς σχεδιασμού, της έλλειψης οράματος αλλά και της απουσίας των φορέων της εκπαίδευσης από τη σχετική διαδικασία. Στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία απουσιάζει παντελώς, οποιοδήποτε ερευνητικά αξιολογημένο θεωρητικό μοντέλο σχεδιασμού και εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών σε αντίθεση με την ευρύτερη ξενόγλωσση βιβλιογραφία όπου μεγάλος αριθμός ερευνών, έχει μελετήσει τον τρόπο αξιοποίησης μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής, δανεισμένων από τον κόσμο των επιχειρήσεων, που εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε εκπαιδευτικά συγκείμενα. Στο παρόν άρθρο, αρχικά γίνεται αναφορά στα εκπαιδευτικά συστήματα Ελλάδας και Κύπρου, καθώς και στους λόγους που πιθανόν να ευθύνονται για τα φτωχά αποτελέσματα σε σχέση με την εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών. Στη συνέχεια αναλύεται και προσαρμόζεται στα δεδομένα εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών ένα από τα πιο διαδεδομένα θεωρητικά μοντέλα οργανωσιακών αλλαγών, αυτό του John Kotter.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαιδευτική πολιτική, αλλαγή, εκπαιδευτικό σύστημα, θεωρητικά μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής, μοντέλο John Kotter

### Abstract

The design and implementation of educational policies, in centralized educational systems, such as the ones of Greece and Cyprus, are issued almost exclusively by the state. The literature has demonstrated that many of the educational policies introduced are either poorly implemented or fail completely, mainly because of inadequate planning, lack of vision and the absence of educational partners from the relevant process. Although in the Greek language literature a research-evaluated, theoretical model of educational policy planning and implementation, is completely absent, in the wider literature a significant number of research, has studied how organizational change models are utilized, for reforms in educational contexts. In this article, we first refer to the educational systems of Greece and Cyprus as well as the reasons that may be responsible for the poor results in relation to

the implementation of educational policies. We then analyze and adapt in the context of the implementation of educational policies, one of the most widespread and applied models of organizational change, that of John Kotter.

**Keywords:** educational policy, education, reforms, theoretical models of organizational change, John Kotter's model of organizational changes

## Εισαγωγή

*Δεν υπάρχει τίποτα τόσο πρακτικό, όσο μια καλή θεωρία.*

*Kurt Lewin*

Η παιδεία αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες ενός κράτους και έχει σκοπό ανάμεσα στα άλλα την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των πολιτών, και τη διάπλάσή τους σε ελευθέρους και υπευθύνους πολίτες. Χωρίς να μπει κάποιος στη φιλοσοφική διαλεκτική, αφού ο συγκεκριμένος όρος ανέκαθεν υπήρξε ένας από τους πιο πολυσυζητημένους σε σχέση με τον ορισμό, τις προεκτάσεις και τον τρόπο προαγωγής, η παιδεία αναφέρεται στο σύνολο αξιών του ευρύτερου περιβάλλοντος του εν δυνάμει πολίτη μιας χώρας, με τις οποίες έρχεται σε επαφή, τις αφομοιώνει και τις ενστερνίζεται. Ο βασικός πυλώνας μετάδοσης αυτών των αξιών, πέρα από την οικογένεια, δε θα μπορούσε να είναι παρά ένα οργανωμένο σύστημα το οποίο διατρέχει όλη την ανήλικη, σε πολλές περιπτώσεις και την αρχική ενήλικη ζωή ενός πολίτη (Αργυροπούλου, 2018). Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σαφώς στο εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας.

Δεδομένου ότι το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί υποσύστημα του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος, ενώ αποτελεί και μια μορφή κρατικής δραστηριότητας της δημόσιας ζωής και του διοικητικού συστήματος, η εκπαιδευτική πολιτική ορίζεται ως το σύνολο των επιλογών, ενεργειών και των μέσων που πραγματοποιούνται και χρησιμοποιούνται από το κράτος, για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων (Σαΐτης, 2008), ενώ, σύμφωνα με τους Σταμέλο et al. (2015), ενασχολείται επιπρόσθετα και με τις επιρροές που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση δομών και διαδικασιών, καθώς επίσης και για το «ποιος ελέγχει και με ποιον τρόπο τα αποτελέσματα της χρήσης τους ή ακόμα για το ποιος έλεγχος υπάρχει στην πρόσβαση, από ποιους και γιατί» (σ. 40). Η διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής, όσο ρηξικέλευθη και πρωτοποριακή και να είναι, δεν μπορεί να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί άμεσα, ενώ δεν μπορεί κάποιος να αγνοήσει το γεγονός ότι αυτή «επισυμβαίνει σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν δρώντα άτομα, συλλογικοί φορείς, ομάδες συμφερόντων, κοινωνικά δίκτυα, τα οποία διέπονται από σχέσεις εξουσίας» (Δακοπούλου, 2004, σ.71). Επομένως, η πολιτική σε θέματα εκπαίδευσης θα πρέπει να ιδωθεί τόσο ως διαδικασία, όσο όμως και ως αποτέλεσμα (Παπαδάκης, 2003) και προφανώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλές παράμετροι.

Στο ελληνικό και κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο, η πολιτεία μέσα από τη θέσπιση νόμων, διατάξεων, κανονισμών και εγκυκλίων αποφασίζει για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος σχεδόν εξ ολοκλήρου, με αποτέλεσμα οι όποιες ενδιαμέσες εξουσίες (διευθύνσεις, σχολικοί σύμβουλοι, επιθεωρητές, διευθυντές κ.λπ.), στις πλείστες περιπτώσεις, να εκτελούν απλώς, χωρίς να αναλαμβάνουν

πρωτοβουλίες (Pashiardis & Kafa, 2021· Pashiardis & Tsiakiros 2015). Η διοίκηση εκ μέρους των ενδιάμεσων εξουσιών εκπίπτει σε ένα απλό διαχειριστικό και διεκπεραιωτικό χαρακτήρα (Μπρίνια, 2009). Σύμφωνα με την Υφαντή (2011), σε ό,τι αφορά το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, η εκπαιδευτική πολιτική φαίνεται να συνδέεται άμεσα με το σύστημα εκπαιδευτικού ελέγχου, σε σχέση με το σύνολο του συστήματος διοίκησης σε όλα τα επίπεδα, ενώ παράλληλα παρατηρείται και η υποβάθμιση της σημασίας του εκπαιδευτικού συγκειμένου κατά την υιοθέτηση τέτοιων πολιτικών (Ματθαίου, 2010). Στην περίπτωση της Κύπρου η προώθηση μεταρρυθμίσεων γίνεται μέσω μιας μηχανιστικής, ορθολογικής, παρεκβατικής και ελεγκτικής ατζέντας, λόγω του εξαιρετικά συγκεντρωτικού χαρακτήρα του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ οι υπόλοιποι φορείς που συνδέονται με την εκπαίδευση είναι παγιδευμένοι σε ένα δαιδαλώδες γραφειοκρατικό σύστημα, χωρίς να τους δίνεται η δυνατότητα και η πρόσβαση στη συνδιαμόρφωση εκπαιδευτικών πολιτικών (Hajisoteriou, 2013· Nicolaidou & Petridou, 2011). Έρευνες στην Κύπρο έχουν επίσης καταδείξει τα κενά μεταξύ της ρητορικής και πράξης και μεταξύ προθέσεων και αποτελεσμάτων στην εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών (Panayiotopoulos & Nicolaidou, 2007). Στην περίπτωση και των δύο εκπαιδευτικών συστημάτων φαίνεται να απουσιάζει επίσης η ουσιαστική και συστηματική αξιολόγηση από την πολιτεία των εφαρμοζόμενων πολιτικών, όπως καταδεικνύει η σχετική βιβλιογραφία (Hajisoteriou & Angelides, 2014· Σταμέλος et al., 2015), και οι προσπάθειες αξιολόγησης εξειδικευμένων συνήθως πολιτικών εντοπίζονται κυρίως σε άρθρα ή διδακτορικές διατριβές (π.χ. Δαμιανίδου, 2015· Karagiorgi & Symeou, 2006· Καψάλης & Ραμπίδης, 2006· Κούτσανου, 2018· Stamelos et al., 2012· Τσακίρη et al., 2012).

Τα τελευταία χρόνια, δυστυχώς, βασικά γνωρίσματα της εκπαιδευτικής πολιτικής σε Ελλάδα και Κύπρο είναι η απουσία επαρκούς και σαφούς προγραμματισμού, η έλλειψη οργάνωσης και συνέπειας, η ανυπαρξία ενός ευρύτερου και περιεκτικού οράματος, αλλά και η μη συμπερίληψη βασικών φορέων της εκπαίδευσης στη λήψη αποφάσεων (Δαρόπουλος, 2012· Ματθαίου, 2016· ΟΟΣΑ, 2017· Σταμέλος et al., 2015). Επιπρόσθετα πολλές αποφάσεις προκαλούν αντιπαραθέσεις και δεν λαμβάνονται βάσει συναινετικών χαρακτηριστικών ως στοιχείο και παράμετρο κοινωνικής συνοχής (Δαρόπουλος, 2012· Ματθαίου, 2002· ΟΟΣΑ, 2017· Φραγκούλης, 2010). Ως συνεπακόλουθο, σημαντικός αριθμός μελετών και άρθρων επιβεβαιώνει τη δυστοκία αποτελεσματικής εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών που άπτονται όλων των διαστάσεων του εκπαιδευτικού συστήματος (Angelides et al., 2004· Γαλάνης, 2019· Γρόλλιος, 2021· Hajisoteriou, 2013· Κεραυνός & Λιάρου, 2022· Μπαρτζάκη, 2010· Χαλκιαδάκη, 2013).

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας του εκάστοτε εκπαιδευτικού συστήματος θα πρέπει να είναι ένα βασικό και διαρκές ζητούμενο. Οι εξελίξεις στην οικονομία, την τεχνολογία, τα φαινόμενα μετανάστευσης πληθυσμών και της παγκοσμιοποίησης επιβάλλουν εγρήγορση και προσαρμοστικότητα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών θα πρέπει να διέπεται από ένα σαφές δομημένο πλάνο, στη βάση ενός στοχοπροσηλωμένου οράματος, το οποίο να λαμβάνει υπόψη στη διαδικασία όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ώστε να είναι αποτελεσματικές, να οδηγούν στην προσαρμογή και βελτίωση των υφιστάμενων δομών (Κεραυνός, 2021). Επιπρόσθετα, οι συζητήσεις γύρω από τα θέματα εκπαιδευτικών πολιτικών, συνήθως, εστιάζουν αποκλειστικά στα αποτελέσματα που αυτές επιφέρουν μετά τη διά νόμου εισαγωγή τους σε ένα εκπαιδευτικό σύστημα. Ωστόσο, το ενδιάμεσο στάδιο, αυτό

δηλαδή, ανάμεσα στον σχεδιασμό και το τελικό προϊόν, που είναι η νομοθετική της έκφραση, φαίνεται να θεωρείται ως επουσιώδες και δεδομένο. Το στάδιο της εφαρμογής, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως «ο χαμένος σύνδεσμος» μιας συνολικής προσέγγισης (Hargrove, 1975), προσθέτοντας ακόμα έναν παράγοντα που οδηγεί στην αποτυχία της όλης προσπάθειας. Από τα πιο πάνω τεκμαίρεται ότι υπάρχει μια σοβαρή αδυναμία τόσο στον σχεδιασμό, την εφαρμογή όσο και στην αξιολόγηση εκπαιδευτικών πολιτικών σε Ελλάδα και Κύπρο. Ενδεχομένως, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή τέτοιων πολιτικών, στη βάση ενός δοκιμασμένου και περιεκτικού θεωρητικού μοντέλου, ίσως να βελτίωνε κατά πολύ τις πιθανότητες λειτουργικότητας, αποδοχής αλλά και εν γένει της επιτυχίας τους (Wong & Avery, 2009).

## Μεθοδολογία

Οι βασικοί σκοποί του παρόντος άρθρου είναι αφενός η ανάδειξη της αδυναμίας της πολιτείας να εισαγάγει με επιτυχία εκπαιδευτικές πολιτικές και αφετέρου η ανάδειξη του κενού που υπάρχει σε σχέση με την ύπαρξη ενός περιεκτικού και λειτουργικού θεωρητικού μοντέλου για σχεδιασμό, εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ενδείκνυται ως η καταλληλότερη μεθοδολογική προσέγγιση για να προσεγγίσει κάποιος τους συγκεκριμένους σκοπούς. Σύμφωνα με τη Snyder (2019), η βιβλιογραφική ανασκόπηση ως μεθοδολογία είναι χρήσιμη στην περίπτωση που κάποιος θέλει να παρουσιάσει μια σφαιρική εικόνα για ένα θέμα, αλλά και για την ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου (Torrago, 2005). Για τον σκοπό αυτό αναζητήθηκαν άρθρα και μελέτες σε σχέση με την εκπαιδευτική πολιτική σε Κύπρο και Ελλάδα καθώς και άρθρα σε σχέση με την αξιοποίηση και αξιολόγηση μοντέλων οργανωσιακής αλλαγής με ιδιαίτερη έμφαση στο θεωρητικό μοντέλο του John Kotter.

Η επιτυχής αναζήτηση και ανεύρεση των κατάλληλων άρθρων από τις διάφορες βάσεις δεδομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις λέξεις-κλειδιά (keywords) που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές. Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας οι λέξεις κλειδιά ήταν «εκπαιδευτική πολιτική» και «John Kotter's model». Ο κυρίως όγκος των άρθρων και μελετών που αξιοποιήθηκαν αναζητήθηκαν στο google scholar (<http://scholar.google.com/>), ενώ σε σχέση με εξειδικευμένες εκπαιδευτικές πολιτικές που εφαρμόστηκαν σε Κύπρο και Ελλάδα αξιοποιήθηκαν και οι βάσεις του Εθνικού Αρχείου Διδακτορικών Διατριβών (<https://www.didaktorika.gr/eadd/>), το Ιδρυματικό αποθετήριο του Πανεπιστημίου Κύπρου «Γνώσις» (<https://gnosis.library.ucy.ac.cy/>) και το Αποθετήριο Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (<https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/18>). Άρθρα και αναλύσεις αναζητήθηκαν επίσης στον Σύνδεσμο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (<http://www.heal-link.gr/>), στον συλλογικό κατάλογο ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (<http://www.unioncatalog.gr/ucportal/>) και σε διαδικτυακά περιοδικά ανοικτής πρόσβασης. Μετά την αρχική αναζήτηση τέθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια βάσει των οποίων έγινε και η τελική επιλογή. Συγκεκριμένα, το πρώτο κριτήριο ήταν η συνάφεια των άρθρων που προέκυψαν σε σχέση με το ειδικό θέμα της μελέτης, το δεύτερο ήταν ο αριθμός των αναφορών που είχαν τα άρθρα (citations) και το τρίτο η συνεισφορά τους στην υποστήριξη των επιχειρημάτων σε κάθε κεφάλαιο της μελέτης. Από την πρώτη αποδελτίωση των άρθρων προέκυψαν οι αρχικές κατηγορίες, οι οποίες στη συνέχεια αναθεωρήθηκαν μέχρι να προκύψουν τα τελικά θέματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στη μελέτη.

## Θεωρητικά μοντέλα σχεδιασμού και εισαγωγής εκπαιδευτικών πολιτικών

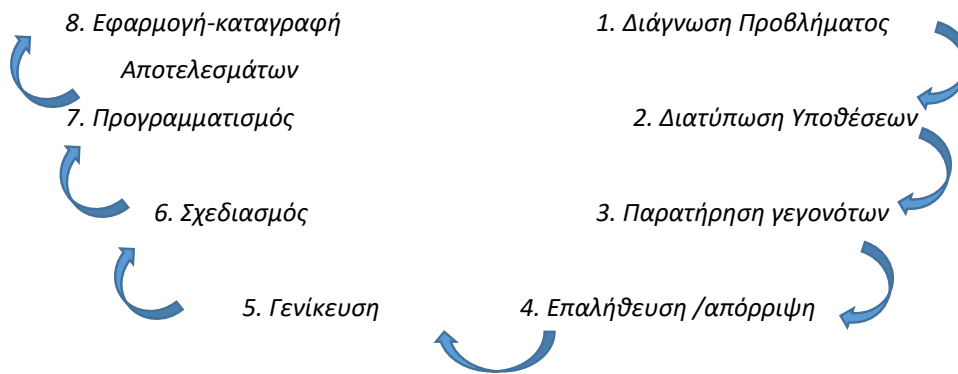
Επί της ουσίας, σε σχέση με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποιο περιεκτικό θεωρητικό μοντέλο που να περιγράφει με σαφήνεια τα στάδια εφαρμογής τους, αλλά και να έχει εφαρμοστεί στην πράξη. Από τη δεκαετία του '70 αναπτύχθηκαν θεωρητικά μοντέλα, τα όποια περιγράφουν τον τρόπο ανάπτυξης πολιτικών στην ευρύτητά τους όπως αυτό του Jennings (1977), το οποίο προτείνει 6 διακριτά στάδια:

1. *Έναρξη*: Υπάρχει πεποίθηση ότι υφίσταται μια προβληματική κατάσταση.
2. *Αναζήτηση απόψεων*: Μαζεύονται και αποκρυσταλλώνονται απόψεις γύρω από το θέμα. Ηγετικές μορφές αναδύονται.
3. *Παρουσίαση εναλλακτικών πολιτικών*: Αναδεικνύονται εναλλακτικές μορφές πολιτικών που δίνουν λύση στη προβληματική κατάσταση.
4. *Συζήτηση και διάλογος*: Συγκεκριμενοποίηση των εναλλακτικών προτάσεων. Σύγκλιση κάποιων θέσεων και προτάσεων για να ενισχυθεί η υποστήριξη σε αυτές. Διαμόρφωση αρχικής συναινετικής πρότασης.
5. *Νομιμοποίηση*: Επιλογή της τελικής πρότασης που εκφράζεται ως η πολιτική που θα ακολουθηθεί. Αναζήτηση της ευρύτερης δυνατής υποστήριξης.
6. *Εφαρμογή*: Ανάπτυξη της στρατηγικής εφαρμογής της πολιτικής.

Για την εφαρμογή εκπαιδευτικής πολιτικής οι Haddad και Demsky (1995) προτείνουν επίσης ένα μοντέλο επτά σταδίων, τα πρώτα τέσσερα εκ των οποίων αναφέρονται στη διαμόρφωση της πολιτικής, το πέμπτο στον σχεδιασμό, ενώ τα δύο τελευταία, στην προσαρμογή της με τρόπο που να καθίσταται εφαρμόσιμη:

1. *Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης*.
2. *Δημιουργία επιλογών πολιτικής*.
3. *Αξιολόγηση των επιλογών πολιτικής*.
4. *Λήψη πολιτικής απόφασης*.
5. *Σχεδιασμός της εφαρμογής πολιτικής*.
6. *Εκτίμηση επιπτώσεων πολιτικής*.
7. *Κύκλοι εφαρμογής πολιτικής*.

Σε σχέση με την ελληνόφωνη βιβλιογραφία οι Σταμέλος et al. (2015) προτείνουν τον «κύκλο της Εκπαιδευτικής Πολιτικής» (Σχήμα 1), όπου αναφέρεται ουσιαστικά στα απαραίτητα βήματα που πρέπει να γίνουν για μια πλήρη έρευνα ή πορεία σκέψης στην εκπαιδευτική πολιτική ή για την πλήρη εφαρμογή μιας πολιτικής παρέμβασης στην εκπαίδευση. Επισημαίνουν ότι κάποιος μπορεί να επικεντρώσει την έρευνά του σε ένα και μόνο σημείο του κύκλου, με τον σχεδιασμό να προηγείται χρονικά όλων των υπολοίπων, λόγω του τρόπου που ιστορικά αναπτύχθηκε το γνωστικό αντικείμενο.



**Σχήμα 1**

Ο κύκλος της εκπαιδευτικής πολιτικής (Σταμέλος *et al.*, 2015, σ. 41)

Ο Μπάκας (2014), αναφερόμενος κυρίως στα ποιοτικά γνωρίσματα, επισημαίνει ότι η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, δεδομένου ότι εμπεριέχει τη λήψη αποφάσεων, για να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα θα πρέπει, ανάμεσα στα άλλα, να υπαγορεύεται από κριτήρια τα οποία να προκύπτουν μετά από συστηματική μελέτη του προβλήματος, να διασφαλίζεται η ουσιαστική συμμετοχή όλων των φορέων της εκπαίδευσης και να αναλύεται σε αυτούς, με τρόπο κατανοητό, ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευσή τους στην εφαρμογή της απόφασης, να έχει σταθερή αλλά και ευέλικτη βάση, ώστε να μπορούν να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι ειδικές περιπτώσεις, να υπάρχει πρόνοια για μελλοντικές ενέργειες και να είναι εφαρμόσιμη.

Τα πιο πάνω θεωρητικά μοντέλα σαφώς και περιέχουν πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να διέπουν προσπάθειες εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών. Το κρίσιμο ίσως μειονέκτημα που αυτά παρουσιάζουν εδράζεται στο γεγονός ότι ουσιαστικά δεν έχουν δοκιμαστεί στην πράξη, δεδομένου ότι δεν φαίνεται να υπάρχει οποιαδήποτε έρευνα που να έχει αξιολογήσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Στην πραγματικότητα βέβαια η εφαρμογή πολιτικών ίσως να μην είναι μια συγυρισμένη γραμμική διαδικασία, όπου η εκάστοτε πολιτική συντελείται σε διακριτά στάδια (Bell & Stevenson, 2006), παρ' όλ' αυτά, ο σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών στη βάση ενός δοκιμασμένου και αξιόπιστου θεωρητικού μοντέλου πιθανόν να ενισχύει κατά πολύ την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής τους.

Συμπερασματικά, ο Ball (1993) αναφέρει επίσης ότι οι εκπαιδευτικές πολιτικές πρέπει να δίνουν χώρο και τόπο (χωρίς να διακυβεύεται η βασική τους αποστολή) για δημιουργική κοινωνική δράση και όχι μονολιθική αντίδραση. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή δεν πρέπει να αποτελεί μια διαδικασία μεταφοράς εντολών προς τους τελευταίους κρίκους, αλλά μάλλον πρέπει να θεωρείται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης και διαπραγμάτευσης, που λαμβάνει χώρα με την πάροδο του χρόνου, μεταξύ εκείνων που επιδιώκουν να εφαρμόσουν την πολιτική και εκείνων που έχουν την ευθύνη να τη λειτουργήσουν (Barrett & Fudge, 1981).

## Οργανωσιακά Μοντέλα Αλλαγής: Το μοντέλο του Kotter

Σε γενικές γραμμές, με το ζήτημα της αλλαγής στους οργανισμούς ασχολήθηκαν πολλοί μελετητές, προτείνοντας ο καθένας από τη μεριά του πολλές προσεγγίσεις, διατυπώσεις αλλά και ολοκληρωμένα μοντέλα. Γεγονός παραμένει ότι οι περισσότεροι κινήθηκαν στο ίδιο περίπου πλαίσιο που πρώτος εισηγήθηκε ο Lewin (1951), αντιμετωπίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής ως ένα ενιαίο έργο τριών σταδίων (Kanter, 2003). Το μοντέλο αλλαγών του Lewin βασίζεται σε 3 διακριτές φάσεις (Ξεπάγωμα – Αλλαγή (μετακίνηση) – Πάγωμα). Στην πορεία, αρκετά σημαντικά θεωρητικά μοντέλα ουσιαστικά αναπαρήγαγαν τη βασική φιλοσοφία του Lewin σε μια πιο αναλυτική και περιεκτική μορφή: π.χ. Lippitt (1958), Bennis (1969), Schein (1987), Kotter (1996). Ένα περιεκτικό θεωρητικό μοντέλο που να μπορεί να αξιοποιηθεί, τουλάχιστον, ως ένας οδοδείκτης, πιθανόν να έδινε επιστημονική βάση αλλά και ενδεδειγμένη πορεία υλοποίησης, κάτι που φαίνεται να απουσιάζει στην περίπτωση εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών.

Ένα θεωρητικό μοντέλο δανεισμένο από τον κόσμο των επιχειρήσεων, το οποίο τα τελευταία χρόνια αξιοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ειδικά όταν υπάρχει η πρόθεση για εισαγωγή νέων ιδεών ή αλλαγών μιας υφιστάμενης προβληματικής κατάστασης είναι αυτό του καθηγητή John Kotter. Ο Kotter (1996) μελετώντας επισταμένα για πάνω από μια δεκαετία τις προσπάθειες μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων να εισαγάγουν και να εφαρμόσουν θεμελιώδεις και μεγάλης κλίμακας αλλαγές κατέληξε κατ' αρχάς σε δύο κρίσιμα συμπεράσματα:

1. Η διαδικασία αλλαγής περνά από συγκεκριμένες φάσεις και απαιτεί χρόνο και δέσμευση.
2. Λάθη και παραλείψεις σε οποιοδήποτε από τα στάδια μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες.

Ο Kotter διατύπωσε στη συνέχεια ένα περιεκτικό θεωρητικό μοντέλο 8 βημάτων, η υιοθέτηση του οποίου, κατά τον ερευνητή, αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα επιτυχίας αλλαγών μεγάλης κλίμακας. Λόγω της απλότητας, της αμεσότητας αλλά και της δομής του μοντέλου, πολλοί οργανισμοί συνεχίζουν να το αξιοποιούν έκτοτε σε περιπτώσεις εφαρμογής αλλαγών που επεκτείνονται από τη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση (Borrego & Henderson, 2014· Wentworth et al., 2020), στον χώρο της ιατρικής (Burden, 2016· Campbell, 2008) και σε μεγάλους ομίλους και εταιρείες (Ansari & Bell, 2009· Day & Atkinson, 2004· Lintukangas et al., 2009· Springer et al., 2012). Σημαντικός αριθμός άρθρων έχουν εξετάσει επίσης σε βάθος, τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο όσο και την εφαρμοσιμότητα του μοντέλου (Appelbaum et al., 2012· Gupta, 2011· Pollack & Pollack, 2015· Sung et al., 2020), υπογραμμίζοντας ότι παρά τις πιθανές αδυναμίες του το μοντέλο είναι λειτουργικό και εφαρμόσιμο. Η βιβλιογραφία επίσης παραδέχεται ότι η ενδεχόμενη προσαρμογή του μοντέλου με τρόπο που να συνάδει με τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε συγκεκριμένου εφαρμογής μπορεί να αυξήσει και τις πιθανότητες επιτυχίας του (Harrison et al., 2021· Sato et al., 2010· Wong & Avery, 2009).

Έχοντας υπόψη τις βασικές αρχές που διέπουν το μοντέλο αλλά και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στην εισαγωγή και εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών, ο Πίνακας 1 παρουσιάζει σε αντιδιαστολή τα οκτώ βήματα του μοντέλου του Kotter, προσαρμοσμένα στο εκπαιδευτικό συγκείμενο. Συγκεκριμένα, στην αριστερή στήλη



παρουσιάζονται τα βήματα όπως αυτά αναλυθήκαν από τον John Kotter και αναφέρονται στη διαδικασία αλλαγής σε μεγάλους οργανισμούς, ενώ στη δεξιά στήλη παρουσιάζονται τα προτεινόμενα βήματα για σχεδιασμό και εισαγωγή εκπαιδευτικών πολιτικών. Οι προτεινόμενες ενέργειες που περιγράφονται στη σχετική στήλη προέκυψαν μέσα από την αποδελτίωση της σχετικής βιβλιογραφίας (Γουβιάς & Θεριανός, 2014· Δαρόπουλος, 2012· Κεραυνός, 2021· Κεραυνός & Λιάρου, 2022· Ματθαίου, 2016· Μπάκας, 2014· Παπαδάκης, 2003· Σαΐτης, 2011· Σκούρας et al., 2007· Σταμέλος, 2009· Σταμέλος et al., 2015· Τερζής, 1993· Υφαντή, 2011· Χαραλάμπους, 2007).

### Πίνακας 1

Το μοντέλο του John Kotter προσαρμοσμένο για σχεδιασμό και εφαρμογή Εκπαιδευτικών Πολιτικών

<b>Οργανισμοί</b>	<b>Εκπαιδευτικό Σύστημα</b>
<i>Βήμα 1ο: Δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Εξέταση της αγοράς και της ανταγωνιστικότητας.</li> <li><input type="checkbox"/> Προσδιορισμός και συζήτηση απόψεων, πιθανών κρίσεων ή σημαντικών ευκαιριών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Εντοπισμός του προβλήματος, το οποίο πρέπει να επιλυθεί. Λόγω έλλειψης αξιολογήσεων, η συζήτηση θα πρέπει να στηριχθεί στα αποτελέσματα που προκύπτουν από την υφιστάμενη κατάσταση.</li> <li><input type="checkbox"/> Επίκληση απόψεων ανεξάρτητων κύκλων και διεθνών οργανισμών, διερεύνηση καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί σε ανάλογους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επισκόπηση επιστημονικών ερευνών και διεθνούς εμπειρίας, πιθανή αναφορά στις ανάγκες της αγοράς για ενίσχυση των επιχειρημάτων.</li> <li><input type="checkbox"/> Γνωστοποίηση της υφιστάμενης μη αποδοτικής κατάστασης στο ευρύ κοινό.</li> </ul>
<i>Βήμα 2ο: Σχηματίζοντας έναν ισχυρό συνασπισμό καθοδήγησης</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Συναρμολόγηση μιας ομάδας με αρκετή δύναμη για να οδηγήσει την προσπάθεια αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Ενθάρρυνση της ομάδας να συνεργαστεί ομαδικά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Συνομολόγηση μιας ολιγομελούς και ευέλικτης ομάδας με αρκετή δύναμη, για να οδηγήσει την προσπάθεια αλλαγής, που να αποτελείται από άτομα εγνωσμένου κύρους, με εμπειρία και τεχνογνωσία, τα οποία να τυγχάνουν της μεγαλύτερης δυνατής αποδοχής.</li> <li><input type="checkbox"/> Άτομα που να προέρχονται από όλο το φάσμα της εκπαίδευσης: π.χ. μάχιμους</li> </ul>

	<p>εκπαιδευτικούς, ακαδημαϊκούς, συνδικαλιστές, τεχνοκράτες, εκπροσώπους υπουργείου.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ενθάρρυνση και απαίτηση για στενή συνεργασία, ομαδικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας και διασφάλιση της αυτονομίας της.</li> </ul>
<i>Βήμα 3ο: Εκπόνηση οράματος</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Δημιουργία ενός οράματος για να κατευθύνει την προσπάθεια αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη αυτού του οράματος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Εκπόνηση ενός οράματος που να παρέχει τη βασική κατεύθυνση και φιλοσοφία της Εκπαιδευτικής Πολιτικής.</li> <li><input type="checkbox"/> Το όραμα δεν πρέπει να μπαίνει σε λεπτομέρειες, διαδικασίες και μέτρα.</li> <li><input type="checkbox"/> Πρέπει να είναι απαιτητικό, να εμπνέει, να είναι σύντομο, λιτό, κατανοητό, ενδιαφέρον, στοχοπροσηλωμένο και με επικοινωνιακή αμεσότητα.</li> <li><input type="checkbox"/> Πρέπει να εμπνέει και να προκαλεί αυτόβουλη δέσμευση μέσα από τη δημιουργία έντονων ευνοϊκών συναισθημάτων, λειτουργώντας έτσι ακόμα και ερήμην των εμπνευστών του.</li> <li><input type="checkbox"/> Οι συμβολισμοί βοηθούν στη μετάδοση, κατανόηση και αποδοχή οράματος (εύηχα και εύστοχα σλόγκαν).</li> <li><input type="checkbox"/> Ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη αυτού του οράματος.</li> </ul>
<i>Βήμα 4ο: Επικοινωνία οράματος</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Χρησιμοποιώντας κάθε όχημα που είναι δυνατό για την επικοινωνία του νέου οράματος και των στρατηγικών.</li> <li><input type="checkbox"/> Διδασκαλία νέων συμπεριφορών με το παράδειγμα του καθοδηγητικού συνασπισμού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Απαιτεί πολλαπλούς συμπληρωματικούς εναλλακτικούς τρόπους και τεχνικές (π.χ. δελτία τύπου, επιστημονικές ημερίδες, συνέδρια, επιμόρφωση).</li> <li><input type="checkbox"/> Το παράδειγμα και η συνέπεια των λόγων και έργων έχει καθοριστική σημασία αφού τίποτα δεν υπονομεύει περισσότερο την αλλαγή από μια συμπεριφορά εκ μέρους των στελεχών της αλλαγής που είναι ασυνεπής προς τις διακηρύξεις τους.</li> <li><input type="checkbox"/> Τα στελέχη επικοινωνίας πρέπει να διαθέτουν κύρος, επικοινωνιακή ικανότητα και ετοιμότητα</li> </ul>

	<p>(να είναι πάντοτε έτοιμοι και ικανοί να δίνουν πειστικές απαντήσεις, διευκρινίσεις σε κάθε ερώτημα) και να τυγχάνουν γενικής αποδοχής.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Η προσωπική επαφή, όπου υπάρχει δυνατότητα, μπορεί να αξιοποιηθεί.</li> <li><input type="checkbox"/> Η επιμονή και προσήλωση στον στόχο μέσω συχνών επαναλήψεων.</li> </ul>
<p><i>Βήμα 5ο: Απαλλαγή από πιθανά εμπόδια - Ενδυνάμωση υφισταμένων να ενεργούν βάσει του οράματος</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Απαλλαγή από εμπόδια στην αλλαγή.</li> <li><input type="checkbox"/> Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν σοβαρά το όραμα.</li> <li><input type="checkbox"/> Ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών και της δυνατότητας εισηγήσεων καινοτόμων ιδεών, δραστηριοτήτων και δράσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Πρόβλεψη και απάλειψη εμποδίων όπως του φόβου για αλλαγή, της μη επαρκούς και κατάλληλης επιμόρφωσης, ελλείψεις σε μέσα και υλικά, συνδικαλιστικές ενστάσεις, αντιστάσεις από θιγόμενες ομάδες και συμφέροντα.</li> <li><input type="checkbox"/> Αναγνώριση και τροποποίηση υφιστάμενων δομών και πρακτικών που μπορεί να επηρεάσουν το όραμα.</li> <li><input type="checkbox"/> Παραχώρηση δυνατότητας και ενθάρρυνση, όλων των εμπλεκόμενων και επηρεαζόμενων ομάδων για ανάληψη πρωτοβουλιών, εισηγήσεων, καινοτόμων ιδεών, δραστηριοτήτων και δράσεων.</li> </ul>
<p><i>Βήμα 6ο: Προγραμματισμός και δημιουργία προϋποθέσεων βραχυπρόθεσμων νικών</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Προγραμματισμός για ορατές βελτιώσεις απόδοσης.</li> <li><input type="checkbox"/> Δημιουργία αυτών των βελτιώσεων.</li> <li><input type="checkbox"/> Αναγνώριση και επιβράβευση υπαλλήλων που εμπλέκονται στις βελτιώσεις.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Σταδιακή εισαγωγή αλλαγής και προγραμματισμός για μικρές, αλλά συχνές επιτυχίες.</li> <li><input type="checkbox"/> Κεφαλαιοποίηση των επιτυχιών αυτών, για εδραίωση της αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Αναγνώριση και επιβράβευση όλων όσοι συνεισφέρουν στην επίτευξη των πρώτων επιτυχιών.</li> </ul>
<p><i>Βήμα 7ο: Μη προκήρυξη πρόωρης επιτυχίας-Ενοποίηση βελτιώσεων και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών</i></p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ανάδειξη της αναγκαιότητας για την αλλαγή συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν στο όραμα.</li> <li><input type="checkbox"/> Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη υπαλλήλων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα.</li> <li><input type="checkbox"/> Αναζωογόνηση της διαδικασίας με νέα έργα, θέματα και φορείς αλλαγής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Υπομονή και επιμονή στην υλοποίηση της αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Μη εφησυχασμός στην περίπτωση προσωρινών επιτυχιών, κάποιων προνοιών της αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Λειτουργική ενοποίηση και εφαρμογή όλων των προνοιών της αλλαγής.</li> <li><input type="checkbox"/> Επισήμανση και στήριξη στους εκπαιδευτικούς που δυσκολεύονται να υλοποιήσουν τις πρόνοιες της αλλαγής (πχ. επιμόρφωση, στήριξη από διευθυντική ομάδα, επιθεωρητές και συμβούλους).</li> <li><input type="checkbox"/> Αξιοποίηση της ανατροφοδότησης και της πορείας υλοποίησης της αλλαγής, για εισαγωγή βελτιωμένων διαδικασιών και πρακτικών.</li> </ul>
<p><i>Βήμα 8ο: Παγίωση της αλλαγής και των καινούριων πρακτικών</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Αρθρώνοντας τις συνδέσεις μεταξύ των νέων συμπεριφορών και της εταιρικής επιτυχίας.</li> <li><input type="checkbox"/> Ανάπτυξη των μέσων για τη διασφάλιση της ανάπτυξης ηγεσίας και της διαδοχής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Γίνεται μέρος της καθημερινότητας των εκπαιδευτικών.</li> <li><input type="checkbox"/> Οδηγεί σε μόνιμη αλλαγή αξιών και πεποιθήσεων.</li> <li><input type="checkbox"/> Απόδειξη της συνεισφοράς της εκπαιδευτικής πολιτικής, μέσω αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της.</li> <li><input type="checkbox"/> Διασφάλιση ότι δε συγκρούεται με πετυχημένες υφιστάμενες δομές ή πρακτικές.</li> </ul>

## Επίλογος

Κανένα θεωρητικό μοντέλο δεν αποτελεί πανάκεια, αφού από μόνο του δεν εξασφαλίζει την επιτυχία εισαγωγής και εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών. Θα ήταν ουτοπικό να ισχυριστεί κάποιος ότι εφαρμόζοντας τα στάδια μιας, έστω δοκιμασμένης και αποτελεσματικής θεωρίας, υπάρχει δεδομένη επιτυχία. Ο βαθμός δυσκολίας είναι σαφώς μεγαλύτερος, όταν κάποιος αναφέρεται σε εκπαιδευτικές πολιτικές με τόσους πολλούς και αστάθμητους παράγοντες, να υπεισέρχονται στην εξίσωση. Αυτό όμως που τεκμαίρεται, μελετώντας κάποιος τις προσπάθειες εισαγωγής εκπαιδευτικών πολιτικών σε Κύπρο και Ελλάδα, είναι η δυστοκία στην αποτελεσματική εφαρμογή τους, δεδομένου ότι δεν στηρίζονται ουσιαστικά σε κάποιο δοκιμασμένο θεωρητικό μοντέλο, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται από μη επαρκή σχεδιασμό, προχειρότητα, βιασύνη και αποσπασματική προσέγγιση.

Ένας από τους πιο σημαντικούς εμπνευστές της εφαρμοσμένης έρευνας, ο Kurt Lewin, δήλωσε με έμφαση ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο πρακτικό όσο μια καλή θεωρία. Μια καλή θεωρία, η οποία έχει αρχή, μέση, τέλος αλλά και που να στηρίζεται σε μια σταθερή και συγκριμένη φιλοσοφία μπορεί να λειτουργήσει ως ένα δίκτυ ασφαλείας και ως ένα σταθερό σημείο αναφοράς στην προσπάθεια εφαρμογής εκπαιδευτικών πολιτικών. Το μοντέλο που προτείνεται στο παρόν άρθρο φαίνεται να είναι το πιο κατάλληλο, αφού πέρα από το γεγονός ότι έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε πληθώρα οργανισμών και υπηρεσιών έχει ξεκάθαρη δομή και φιλοσοφία, αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα εφαρμογής αλλαγών σε οργανισμούς και προτείνει συγκεκριμένες και εφαρμόσιμες λύσεις, εμπλέκει όλους τους φορείς στη διαδικασία, προκρίνει την ύπαρξη ενός λιτού αλλά ισχυρού οράματος πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η όλη διαδικασία, αποδέχεται και υποστηρίζει το γεγονός ότι οι αλλαγές σε τέτοιο επίπεδο χρειάζονται χρόνο και επιμονή ενώ, τέλος, ενεργοποιεί και διατηρεί σε εγρήγορση τους φορείς της αλλαγής μέχρι την τελική αποδοχή και παγίωση των αλλαγών.

Σαφώς και σε ένα συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα η εφαρμογή εκπαιδευτικών πολιτικών, οι οποίες προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από την πολιτεία, εμπερικλείουν πολλές δυσκολίες. Ο συνδυασμός της έλλειψης περιεκτικού οράματος, της απουσίας των κρίσιμων φορέων της βεβαιωμένης και χωρίς ανατροφοδότησης και αξιολόγησης εφαρμογής είναι αναμενόμενο ότι θα επιφέρει αντιδράσεις, αντιστάσεις και στρεβλώσεις. Παράλληλα φαίνεται να μη δίνεται η αρμόζουσα προσοχή στην ίδια την πράξη, στις διαδικασίες, δηλαδή, και στους χειρισμούς που γίνονται για την εφαρμογή των αλλαγών-μεταρρυθμίσεων, στις πιθανές δυσκολίες ή αντιδράσεις που παρατηρούνται αλλά και στην πορεία που μπορεί να πάρει μια μεταρρυθμιστική πρόταση μετά από κάθε μικρή ή μεγάλη σύγκρουση (Περσιάνης, 2010). Το προτεινόμενο μοντέλο φαίνεται να διασφαλίζει την εκπόνηση ενός στοχοπροσηλωμένου οράματος, τον επαρκή και λεπτομερή σχεδιασμό, την παρουσία φορέων από όλο το φάσμα της εκπαίδευσης, τη σταδιακή εφαρμογή, την ανατροφοδότηση και τελική αξιολογή, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει κατά πολύ τις πιθανότητες πετυχημένης εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής πολιτικής. Αυτό εξασφαλίζει αφενός τις πιθανότητες αντιδράσεων και συγκρούσεων και αφετέρου αναλύει και κατοχυρώνει τις διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να γίνουν από την αρχή μέχρι το τέλος της όλης προσπάθειας. Προφανώς η εφαρμογή ενός περιεκτικού μοντέλου για αλλαγές απαιτεί εξαντλητική προετοιμασία, συντονισμό, συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών, ενώ μπορεί να καταστεί και μια χρονοβόρα διαδικασία, καθώς συντελείται σε πολλά στάδια. Δεδομένο όμως παραμένει ότι η υφιστάμενη διαδικασία είναι προβληματική και αναποτελεσματική και έτσι η δοκιμή, παρ' όλες τις πιθανές δυσκολίες ενός περιεκτικού θεωρητικού μοντέλου φαντάζει ως μονόδρομος.

Η πολιτεία οφείλει να κατανοήσει την τεράστια ευθύνη που φέρει ως θεσμικός θεματοφύλακας του πολυτιμότεου αγαθού της παιδείας και βασισμένη σε ένα δομημένο σχεδιασμό, με την εμπλοκή όλων των φορέων της εκπαίδευσης να αφουγκραστεί τις πραγματικές ανάγκες των σχολικών μονάδων και μέσα από στοχευμένες και κατάλληλες εκπαιδευτικές πολιτικές να βελτιώσει ουσιαστικά το εκπαιδευτικό μας σύστημα, με τρόπο που να διασφαλίζεται η ύψιστη ποιότητα παρεχόμενης παιδείας.

## Βιβλιογραφία

- Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Νηπιαγωγείο, Δημοτικό Σχολείο*. Κριτική.
- Angelides, P., Stylianou, T., & Leigh, J. (2004). Multicultural education in Cyprus: a pot of multicultural assimilation? *Intercultural Education*, 15(3), 307-315.
- Ansari, S., & Bell, J. (2009). Five easy pieces: a case study of cost management as organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(2), 139-167.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Ball, S. J. (1993). What is policy? Texts, trajectories and toolboxes. *The Australian Journal of Education Studies*, 13(2), 10-17. <https://doi.org/10.1080/0159630930130203>
- Bell, L., & Stevenson, H. (2006). *Education policy: Process, themes, and impact*. Routledge.
- Bennis, W. G. (1969). *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Addison-Wesley.
- Borrego, M., & Henderson, C. (2014). Increasing the use of evidence-based teaching in STEM higher education: A comparison of eight change strategies. *Journal of Engineering Education*, 103(2), 220-252. <https://doi.org/10.1002/jee.20040>
- Burden, M. (2016). Using a change model to reduce the risk of surgical site infection. *British Journal of Nursing*, 25(17), 949-955. <https://doi.org/10.12968/bjon.2016.25.17.949>
- Γαλάνης, Π. (2019). ΤΠΕ και ελληνική δημόσια εκπαίδευση: απάντηση στις προκλήσεις της ύστερης νεωτερικότητας ή φαύλος κύκλος; Μια πιθανή εξήγηση της παραμέλησης χρήσης τους στο σύγχρονο σχολείο, ως απόρροιας νομικών αγκυλώσεων και διοικητικής αρρυθμίας. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 2, 780-790. <http://dx.doi.org/10.12681/elrie.1453>
- Γρόλλιος, Γ. (2021). Η νεοφιλελεύθερη-νεοσυντηρητική αναδιάρθρωση της ελληνικής εκπαίδευσης, η ΑΔΙΠΠΔΕ και η «κριτική σχολική παιδαγωγική» του προέδρου της. *Κριτική Εκπαίδευση*, 1, 34-71. <http://dx.doi.org/10.26247/kritekr.1.2241>
- Γουβιάς, Δ., & Θεριανός, Κ. (2014). *Εκπαιδευτική πολιτική*. Gutenberg.
- Calegari, M. F., Sibley, R. E., & Turner, M. E. (2015). A roadmap for using Kotter's organizational change model to build faculty engagement in accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 31-43.
- Campbell, R. J. (2008). Change management in health care. *The health care manager*, 27(1), 23-39. <http://dx.doi.org/10.1097/01.HCM.0000285028.79762.a1>
- Δακοπούλου, Α. (2004). *Πολιτικές επιμόρφωσης των Ελλήνων εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση των διδασκαλείων δημοτικής εκπαίδευσης (1995 - 2003)*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών). Ανακτήθηκε από <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/17575>
- Δαμιανίδου, Ε. Μ. (2015). *Απόψεις, πρακτική και ρόλος των εκπαιδευτικών μέσης εκπαίδευσης στην εκπαίδευση των παιδιών με αναπηρία στα γενικά σχολεία της Κύπρου*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κύπρου). Ανακτήθηκε από <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/39209>

- Δαρόπουλος, Α. (2015, 27-29 Μαρτίου). Τα τρία Α(λφα) της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα. Πρακτικά 2ου Επιστημονικού Συνεδρίου Πανελλήνιας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων (σσ. 59-64). [www.press.gr](http://www.press.gr).
- Day, M., & Atkinson, D. J. (2004). Large-scale transitional procurement change in the aerospace industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(6), 257-268. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2004.10.003>
- Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change - The Kotter Way. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 141-150. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.141>
- Haddad, W. D., & Demsky, T. (1995). *Education Policy-Planning Process: An applied framework. Fundamentals of educational planning 51*. UNESCO, 7 Place de Fontenoy, 75700, Paris France. <http://www.iiep.unesco.org/en/publication/education-policy-planning-process-applied-framework>
- Hargrove, E. C. (1975). *The missing link: the study of the implementation of social policy*. Urban Institute. ASIN: B0006YSDB8.
- Hajisoteriou, C. (2013). Duty calls for interculturalism: how do teachers perceive the reform of intercultural education in Cyprus? *Teacher development*, 17(1), 107-126. <https://doi.org/10.1080/13664530.2012.753936>
- Hajisoteriou, C., & Angelides, P. (2014). Education policy in Cyprus: From decision-making to implementation. In I. Bogotch & C. M. Shields (Eds.), *International handbook of educational leadership and social (in) justice* (pp. 895-909), Springer, Dordrecht. [https://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-6555-9\\_45](https://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-6555-9_45)
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 13, 85. <http://dx.doi.org/10.2147/JHL.S289176>
- Καψάλης, Α., & Ραμπίδης, Κ. (2006). Εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Εσωτερική αξιολόγηση μιας προσπάθειας. *Εκπαίδευση και Επιστήμη*, 3, 257-273.
- Κεραυνός, Ν. (2022). Ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής και εκπαιδευτικής αλλαγής. [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις]. Εξ Αποστάσεως Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Πανεπιστήμιο Frederick.
- Κεραυνός, Ν., & Λιάρου, Γ. (2022). Η εκπαιδευτική πολιτική της ένταξης των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων μέσα από το Μοντέλο Οργανωσιακής Αλλαγής του John Kotter. *Επιστημονικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 10(1).
- Κούτσιανου, Σ. (2018). *Αξιολόγηση ψηφιακών εκπαιδευτικών εφαρμογών μουσείων: ζητήματα μάθησης και κοινωνικής διάδρασης*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου). Ανακτήθηκε από <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/20382>
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., & Datye, A. K. (2020). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>
- Kanter, R. M. (2003). *Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. Simon & Schuster.

- Karagiorgi, Y., & Symeou, L. (2006). Teacher professional development in Cyprus: Reflections on current trends and challenges in policy and practices. *Journal of in-service education*, 32(1), 47-61. <https://doi.org/10.1080/13674580500479968>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Lintukangas, K., Peltola, S., & Virolainen, V. M. (2009). Some issues of supply management integration. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 240-248. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.03.001>
- Lippitt, R. (1958). *Dynamics of planned change*. Harcourt, Brace.
- Ματθαίου, Δ. (2002). Νέες ορίζουσες και ορισμοί του εκπαιδευτικού έργου στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας – Η προβληματική της εκπαιδευτικής πολιτικής σε αναψηλάφηση. Στο Δ. Ματθαίου (Επιμ.), *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Νέες ορίζουσες και προοπτικές* (σσ. 1-10). Λιβάνης.
- Ματθαίου, Δ. (2010). Συγκριτική εκπαίδευση, εκπαιδευτική πολιτική και εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις: οι σύγχρονοι προβληματισμοί. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 14, 17-31. <http://cier.edu.gr/wp-content/uploads/t14-1.pdf>
- Ματθαίου, Μ. (2016). *Εκπαιδευτική Πολιτική: (Επι)κρίσεις και παραλειπόμενα*. <http://www.indeepanalysis.gr/paideia/ekpaideytikh-politikh-epikriseis-kai-araleipomena>
- Μπάκας, Θ. (2014). *Εισαγωγή στην εκπαιδευτική πολιτική*. [Πανεπιστημιακές Σημειώσεις]. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών.
- Μπαρτζάκη, Μ. (2010). Εκπαιδευτική πολιτική για την ποιότητα της εκπαίδευσης: ο σχολικός σύμβουλος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών). Ανακτήθηκε από <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23162#page/1/mode/2up>
- Μπρίνια, Β. (2009). Βασικά στοιχεία σχεδιασμού της οργανωτικής δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. «ΣΠΟΥΔΑΙ», 59(1-2), Πανεπιστήμιο Πειραιά, 314-323. <https://spoudai.unipi.gr/index.php/spoudai/article/viewFile/1322/1401>
- Nicolaidou, M., & Petridou, A. (2011). Evaluation of CPD programmes: challenges and implications for leader and leadership development. *School effectiveness and school improvement*, 22(1), 51-85. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1236734>
- ΟΟΣΑ (2017). *Εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα: προκαταρκτική αξιολόγηση*. <http://www.oecd.org/edu/educationpolicingreecepreliminaryassessment.htm>
- Παπαδάκης, Ν. (2003). *Εκπαιδευτική πολιτική. Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική*. Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαδάκης, Ν. (2016). Δημόσιες πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης. Για τις επιστημολογικές και μεθοδολογικές συνιστώσες του πεδίου και την ευρωπαϊκή κατάσταση των πραγμάτων, Α-Ι. Στο Δ. Μεταξάς (Επιμ.), *Πολιτική επιστήμη: Διακλαδική και κριτική προσέγγιση της πολιτικής πράξης (Δεκάτομο Έργο)* (Τόμος ΙΧ: Πολιτική Μεθοδολογία, σσ. 287-322). Ι. Σιδέρης & Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου.
- Περσιάνης, Π. (2010). Διερεύνηση των προβλημάτων εφαρμογής αλλαγών στην εκπαίδευση: Οι αντιδράσεις των βασικών κοινωνικών φορέων στην προσπάθεια για μείζονα εκπαιδευτική μεταρρύθμιση στην Κύπρο (2004-2009) και ο ρόλος τους στην (μη)



- εφαρμογή της. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 14, 80-93. <http://cier.edu.gr/wp-content/uploads/t14-1.pdf>
- Panayiotopoulos, C., & Nicolaidou, M. (2007). At a crossroads of civilizations: multicultural educational provision in Cyprus through the lens of a case study. *Intercultural Education*, 18(1), 65-79. <https://doi.org/10.1080/14675980601143769>
- Pashiardis, P., & Kafa, A. (2021). School Leadership within a centralized education system: A success story from Cyprus through a decade of research. In D. Mifsud & P. Landri (Eds.), *Enacting and conceptualizing educational leadership within the mediterranean region* (pp. 79-100). Brill Sense. [https://doi.org/10.1163/9789004461871\\_005](https://doi.org/10.1163/9789004461871_005)
- Pashiardis, P., & Tsiakiros, A. (2015). Cyprus. In W. Hörner, H. Döbert, L. R. Reuter, & B. von Kopp (Eds.), *The education systems of Europe* (2nd Edition, pp. 202-222). Springer.
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight-stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51-66. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Εκπαιδευτική πολιτική & διοίκηση Ο.Α.Ε.Δ.* [http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1093/3/1093\\_01\\_oaed\\_enotita05\\_v01.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1093/3/1093_01_oaed_enotita05_v01.pdf)
- Σκούρας, Α., Αγγελής, Α., Βογιατζόγλου, Σ., Πρεκατέ, Β., & Χρονόπουλος, Χ. (2007). Εκπαιδευτική έρευνα: Συστατικό στοιχείο διαμόρφωσης και υλοποίησης εκπαιδευτικών πολιτικών. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 124-134. <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teychos13/>
- Σταμέλος, Γ. (2009). *Εκπαιδευτική πολιτική*. Διόνικος.
- Σταμέλος, Γ., Βασιλόπουλος, Α., & Καβασακάλης, Α. (2015). *Εισαγωγή στις εκπαιδευτικές πολιτικές*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. [www.Kallipos.gr](http://www.Kallipos.gr)
- Sato, S., Lucente, S., Meyer, D., & Mrazek, D. (2010). Design thinking to make organization change and development more responsive. *Design Management Review*, 21(2), 44-52. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2010.00064.x>
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation: Lessons for managers and consultants*. Addison-Wesley.
- Springer, P. J., Clark, C. M., Strohfus, P., & Belcheir, M. (2012). Using transformational change to improve organizational culture and climate in a school of nursing. *Journal of Nursing Education*, 51(2), 81-88. <https://doi.org/10.3928/01484834-20111230-02>
- Stamelos, G., Vassilopoulos, A., & Bartzakli, M. (2012). Understanding the difficulties of implementation of a teachers' evaluation system in Greek primary education: from national past to European influences. *European Educational Research Journal*, 11(4), 545-557. <https://doi.org/10.2304/eeerj.2012.11.4.545>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Τερζής, Ν. (1993). *Εκπαιδευτική πολιτική και εκπαιδευτική μεταρρύθμιση*. Κυριακίδη.

- Τσακίρη, Δ., Λογιώτης, Γ., Μαντζιώρη, Κ., & Γκόφη, Β. (2012, 11-13 Μαΐου). Σκιαγράφηση μιας προσέγγισης της αποτίμησης της Αυτοαξιολόγησης της Σχολικής Μονάδας: Η μετάβαση από τον πραγματικό λόγο στην εκπαιδευτική στρατηγική και στην εκπαιδευτική πρακτική. Στο Α. Τριλιανός, Γ. Κουτρουμάνος, & Ν. Αλεξόπουλος (Επιμ.), *Πρακτικά Συνεδρίου με θέμα «Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Τάσεις και Προοπτικές»* (σσ. 757-772). ΕΚΠΑ, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Υφαντή, Α. (2011). *Εκπαιδευτική πολιτική και σχεδιασμός για ένα σύγχρονο σχολείο*. Λιβάνη.
- Φραγκούλης Γ. (2010). Η έλλειψη εμπιστοσύνης και η ουτοπία της συναίνεσης στην εκπαιδευτική πολιτική. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 132, 147-169. <https://doi.org/10.12681/grsr.17>
- Χαλκιαδάκη, Α. (2013). *Ολοήμερο δημοτικό σχολείο στην Ελλάδα: η εισαγωγή και η εξελικτική πορεία του καινοτόμου θεσμού στην ελληνική σχολική πραγματικότητα*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κρήτης). Ανακτήθηκε από <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/29527>
- Χαραλάμπους, Φ. Δ. (2007). Εκπαιδευτική πολιτική. Στο Δ. Π. Ξωχέλης (Επιμ.), *Λεξικό της Παιδαγωγικής* (σσ. 228-232). Κυριακίδη.
- Wentworth, D. K., Behson, S. J., & Kelley, C. L. (2020). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education*, 45(3), 511-523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1544234>
- Wong, L., & Avery, G. C. (2009). Transforming organisations towards sustainable practices. *International Journal of the Interdisciplinary Social Sciences*, 4(1), 397-408. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v04i01/52813>