

**Επιμορφωτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη της
συναισθηματικής νοημοσύνης του εκπαιδευτικού
και της οργανωσιακής νοημοσύνης του σχολείου**



**Συγγραφείς:**

Joe Cullen, Camilla Child, Malcolm Hirsh, Damian Hayward, Juliet Scott

Μετάφραση:

Ντίνα Τυροβολά

Επιμέλεια:

Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης Ελληνογερμανικής Αγωγής

Σχεδιασμός/Γραφήματα:

Μιχάλης Αντωνόπουλος

Το υλικό αυτό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του 5ου Πακέτου Εργασίας του έργου IGUANA.



Το έργο IGUANA συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης Comenius, 527856-LLP-1-2012-1-PT-COMENIUS-CMP. Το εγχειρίδιο αυτό πρεσβεύει τις απόψεις των συγγραφέων του και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν φέρει ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που αυτό περιέχει.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή- Σχετικά με την αλλαγή	05
Εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη	05
Προσαρμοστικότητα: 1. Ευελιξία, 2. Πρωτοβουλία, 3. Πεποιθήσεις και διεκδικητικότητα	05
1. Ευελιξία	05
2. Πρωτοβουλία	05
3. Πεποιθήσεις και διεκδικητικότητα	05
Διαπροσωπικές δεξιότητες: 1. Ενσυναίσθηση, 2. Κοινωνική υπευθυνότητα, 3. Διαχείριση σχέσεων	05
Ενσυναίσθηση	05
Κοινωνική υπευθυνότητα	05
Διαχείριση σχέσεων	05
Συναισθηματικές δεξιότητες: 1. Διαχείριση της αγώνιας, 2. Διαχείριση του άγχους, 3. Αισιοδοξία και ευτυχία	05
Διαχείριση της αγώνιας	05
Διαχείριση του άγχους	05
Αισιοδοξία και ευτυχία	05
Ενδοπροσωπικές δεξιότητες: 1. Συναισθηματική επίγνωση, 2. Αυτοπεποίθηση, 3. Αίσθημα επάρκειας	05
Συναισθηματική επίγνωση	05
Αυτοπεποίθηση	05
Αίσθημα επάρκειας	05
Εργαλείο αυτοαξιολόγησης για την ικανότητα οργανωσιακής καινοτομίας του σχολείου	05
Ομαδικότητα	05
Προσανατολισμός στα συστήματα	05
Υποστηρικτικό περιβάλλον	05
Οργανισμοί μάθησης	05
Κανονικοποίηση	05
Οργανωσιακή ευημερία	05
Αξιολόγηση	05
Επιμορφωτικό υλικό για τη συναισθηματική νοημοσύνη του εκπαιδευτικού	05
Ευελιξία	05
Πρωτοβουλία	05
Αισιοδοξία και ευτυχία	05
Συναισθηματική επίγνωση	05
Αξίες και πεποιθήσεις	05
Αυτοπεποίθηση	05
Αίσθημα επάρκειας	05
Ενσυναίσθηση	05
Κοινωνική υπευθυνότητα	05
Διαχείριση σχέσεων	05
Διαχείριση του άγχους	05
Επιμορφωτικό υλικό για την οργανωσιακή νοημοσύνη του σχολείου	05
Ομαδικότητα	05
Κανονικοποίηση	05
Οργανωσιακή μάθηση	05
Προσανατολισμός στα συστήματα	05
Υποστηρικτικό περιβάλλον	05
Οργανωσιακή ευημερία	05
Αξιολόγηση	05

Εισαγωγή - Σχετικά με την αλλαγή

Το έργο IGUANA εστιάζει στον εκσυγχρονισμό του σχολικού συστήματος, στη μείωση του αριθμού των μαθητών που δεν ολοκληρώνουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στη διασφάλιση της αποτελεσματικής συμβολής των σχολείων προκειμένου η Ευρωπαϊκή Ένωση να αναδειχθεί ως η «πλέον ανταγωνιστική οικονομία παγκοσμίως». Το βασικότερο πρόβλημα είναι η αντίσταση στην αλλαγή ή αλλιώς η «στασιμότητα», δηλαδή «η επίμονη και επαναλαμβανόμενη εμπλοκή ενός ατόμου, μιας οικογένειας ή ενός ευρύτερου κοινωνικού συστήματος σε κάποιο πρόβλημα, παρά την επιθυμία και την προσπάθεια για μεταβολή της κατάστασης».

Υιοθέτηση αλλαγών

Η υιοθέτηση νέων εκπαιδευτικών πρακτικών δεν αποτελεί φυσικό επακόλουθο, αλλά το αποτέλεσμα σκληρής δουλειάς, προσπάθειας και σφαλμάτων. Είναι σημαντικό να αποδεχτούμε αυτό το γεγονός, να διαμορφώσουμε περιεκτικές, εύληπτες και εύστοχες πληροφορίες, και να βεβαιωθούμε ότι αυτές θα φτάσουν σε ανθρώπους που μπορούν να τις αξιοποιήσουν. Για την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας και των αλλαγών, χρειάζεται ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων.

Για την προώθηση της καινοτομίας, πρέπει να χρησιμοποιηθούν πολλαπλοί δίαυλοι επικοινωνίας. Καμία έκθεση, παρουσίαση, τηλεφωνική επικοινωνία ή συνεδρίαση δεν είναι ικανή να τα καταφέρει όλα από μόνη της. Για να στεφθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα, θα πρέπει τόσο η αρχική σύλληψη όσο και η υλοποίηση του προγράμματος να γίνονται με προσοχή. Η ανθρώπινη επαφή είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που πρέπει να αξιοποιείται σε συνδυασμό με αξιόλογα έντυπα και οπτικά μέσα. Η χρησιμότητα των εν λόγω μέσων αναδεικνύεται μόνο κι εφόσον γίνουν κατανοητές οι ανάγκες, οι περιορισμοί και τα προβλήματα του χρήστη.

Οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης μπορούν να προσφέρουν καινοτομίες στους χρήστες μελετώντας τις υπάρχουσες αντιλήψεις τους για το πώς θα έπρεπε να γίνονται τα πράγματα. Το προσωπικό πρέπει να είναι και αυτό δεκτικό στις αλλαγές, να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τις νέες ιδέες και να βλέ-

πει στους μαθητές όχι αυτό που ήταν μέχρι τώρα, αλλά αυτό που θα μπορούσαν να γίνουν στο μέλλον.

Αντίσταση στις αλλαγές

Για να εφαρμοστούν οι καινοτομίες, είναι απαραίτητη η μεταβολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η αποδοχή της αλλαγής. Για διάφορους λόγους, οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στις αλλαγές.

Οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές:

- Όταν δεν είναι σαφής ο λόγος για τον οποίο γίνεται η αλλαγή. Η ασάφεια για το κόστος, τον εξοπλισμό ή τις θέσεις εργασίας μπορεί να πυροδοτήσει την αρνητική αντίδραση των χρηστών.
- Όταν οι χρήστες δεν έχουν ερωτηθεί σχετικά με την αλλαγή, με αποτέλεσμα να έρχονται προ τετελεσμένου γεγονότος. Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να γνωρίζουν αυτά που συμβαίνουν γύρω τους, κυρίως όταν πρόκειται για εργασιακά θέματα. Οι ενήμεροι εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους ανενημέρωτους εργαζομένους.
- Όταν οι αλλαγές απειλούν να ανατρέψουν τα καθιερωμένα πρότυπα των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Όταν δεν έχει προηγηθεί επαρκής ενημέρωση για την αλλαγή, τα χρονοδιαγράμματα, το προσωπικό, τις χρηματικές απολαβές κτλ. Όταν η ανταμοιβή και τα οφέλη της αλλαγής δεν θεωρούνται ανάλογα της προσπάθειας που έχει καταβληθεί.
- Όταν οι αλλαγές απειλούν τις θέσεις εργασίας και τις θέσεις εξουσίας ή κύρους στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι περισσότερο δεκτικοί στις αλλαγές:

- Εάν οι πληροφορίες που τους παρουσιάζονται συμπίπτουν με τις τρέχουσες αξίες, απόψεις και συμπεριφορές τους·
- Εάν θεωρούν ότι η αλλαγή θα τους ωφελήσει περισσό-

τερο από ό,τι θα τους κοστίσει·

- Εάν για την καινοτομία χρειάζονται μικρές και όχι πολύ μεγάλες αλλαγές στις αντιλήψεις και τη ζωή τους·
- Εάν υπάρχει αποδεδειγμένη ανάγκη για αλλαγή· και
- Εάν η καινοτομία εισαχθεί σταδιακά, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Το έργο Iguaña λαμβάνει υπόψη τα εν λόγω ζητήματα, προσφέρει συμβουλές και καθοδηγεί τη διαχείριση των εν λόγω προγραμμάτων αλλαγής, τα οποία αποκαλούμε «εκπαιδευτική καινοτομία».

Οι εταίροι του έργου

Το έργο IGUANA φέρνει σε επαφή εταίρους από διαφορετικούς χώρους και χώρες της Ευρώπης. Οι εταίροι που συμμετέχουν είναι οι εξής:

- Το ερευνητικό κέντρο CEPCEP του Καθολικού Πανεπιστημίου της Πορτογαλίας
- Ο ερευνητικός οργανισμός Arcola Research, Λονδίνο
- Το δίκτυο εκπαιδευτικής καινοτομίας MENON, Βρυξέλλες
- Η Ελληνογερμανική Αγωγή- Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, Ελλάδα
- Το Ινστιτούτο Μαθηματικών και Πληροφορικής του Πανεπιστημίου του Βίλνιους, Λιθουανία
- Το Trinity College, Δουβλίνο
- Η Contour Education Services στο Σάρεϋ, Ηνωμένο Βασίλειο
- Η Ευρωπαϊκή Ένωση Διευθυντών Σχολείων (ESHA), Ολλανδία

Το Επιμορφωτικό Πρόγραμμα του IGUANA (ΕΠΙ)

- Στόχος του έργου IGUANA είναι να υποστηρίξει τα σχολεία που επιθυμούν να καινοτομήσουν.
- Μπορεί να βοηθήσει τα σχολεία που θέλουν να προβούν σε αλλαγές, αλλά αντιμετωπίζουν δυσκολίες.
- Μπορεί να βοηθήσει τα σχολεία να βελτιώσουν τα υπάρχοντα προγράμματα αλλαγής και να διαμορφώνουν νέα προγράμματα.

Για όλα τα παραπάνω, δημιουργήσαμε το επιμορφωτικό πρόγραμμα του IGUANA (ΕΠΙ). Με αυτό τον τρόπο τα σχολεία μπορούν ευκολότερα να δημιουργήσουν το δικό τους ανοικτό και δημιουργικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι μαθητές, το προσωπικό και η διοίκηση θα αισθάνονται την απαραίτητη σιγουριά και ασφάλεια για να μοιραστούν τις ιδέες τους, να μάθουν ο ένας από τον άλλο και να αναπτυχθούν. Το ΕΠΙ οργανώνε-

ται μέσω μιας συνεργατικής πλατφόρμας μάθησης που βοηθά τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τη διοίκηση και τη διεύθυνση να διαμορφώσουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες που θα οδηγήσουν στην καινοτομία. Η πλατφόρμα περιλαμβάνει εργαλεία και υλικό μάθησης που βοηθούν τα σχολεία και τα μέλη τους να αναπτύξουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) και οργανωσιακής νοημοσύνης (ΟΝ).

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δύο εργαλεία αυτοαξιολόγησης, ένα για τη συναισθηματική και ένα για την οργανωσιακή νοημοσύνη. Με τη βοήθεια των εν λόγω εργαλείων, τα σχολεία μπορούν να αξιολογήσουν τις δεξιότητες συναισθηματικής και οργανωσιακής νοημοσύνης που διαθέτουν και να εντοπίσουν τα προτερήματα, τις αδυναμίες ή τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Δεύτερο χαρακτηριστικό στοιχείο του ΕΠΙ είναι το Αρχείο Περιεχομένου Μάθησης IGUANA, το οποίο προσφέρει περιεχόμενο μάθησης για την εισαγωγή στο πρόγραμμα «Discovery» του έργου IGUANA. Το πρόγραμμα «Discovery» αφορά σχολεία και μέλη σχολείων με μικρή ή καθόλου εμπειρία και λίγες ή καθόλου δεξιότητες συναισθηματικής και οργανωσιακής νοημοσύνης. Το υλικό μάθησης που προσφέρει αντιστοιχεί στις δεξιότητες συναισθηματικής και οργανωσιακής νοημοσύνης που καλύπτονται από τα εργαλεία αυτοαξιολόγησης, έτσι ώστε κάθε άτομο ή σχολείο να μπορεί να οργανώσει τη μάθησή του βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Οι ενότητες μάθησης του Αρχείου υποστηρίζονται από εργασίες που προσφέρονται στον Ανοικτό Χώρο Μάθησης IGUANA και βοηθούν τα σχολεία να εφαρμόσουν τις γνώσεις που έχουν αποκομίσει από το Αρχείο στη δική τους πρακτική και σε τοπικό επίπεδο.

Τρίτο χαρακτηριστικό στοιχείο του προγράμματος είναι ο Ανοικτός Χώρος Μάθησης IGUANA. Εδώ παρέχεται «πρακτικό» και «τεχνικό» περιεχόμενο μάθησης για προχωρημένους, έτσι ώστε τα σχολεία και τα μέλη τους να αναπτύξουν περαιτέρω και τελικά να εφαρμόσουν τις δεξιότητες συναισθηματικής και οργανωσιακής νοημοσύνης. Επίσης, σε αυτό τον χώρο τα σχολεία και τα μέλη τους μπορούν να ανταλλάξουν περιεχόμενα μάθησης με άλλα σχολεία. Τέλος, ο Ανοικτός Χώρος Μάθησης IGUANA προσφέρει στα μέλη του IGUANA ένα φόρουμ όπου μπορούν να ανταλλάσσουν ιδέες, εμπειρίες και απόψεις για το έργο, αλλά και ένα χώρο Αξιολόγησης Άλλων Σχολείων όπου παρουσιάζεται η πρόοδος των υπόλοιπων σχολείων.

Εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τη συναισθηματική νοημοσύνη

Παρακάτω εξετάζονται οι παρακάτω τομείς:

- Προσαρμοστικότητα
- Διαπροσωπικές δεξιότητες
- Συναισθηματικές δεξιότητες
- Ενδοπροσωπικές δεξιότητες

Υπάρχουν πολλοί τρόποι περιγραφής και αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σύμφωνα με την προσέγγιση που εφαρμόζει το IGUANA, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας ολιστικός τρόπος με τον οποίο κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο και συμμετέχει σε αυτόν. Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια συνεχής διαδικασία επίγνωσης και ανάπτυξης του ίδιου μας του εαυτού. Παρόλα αυτά, θα ήταν χρήσιμο να διακρίνουμε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή τους επιμέρους «τομείς δεξιοτήτων» βάσει των οποίων διαμορφώνεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι εν λόγω τομείς δεξιοτήτων αλληλεπικαλύπτονται, αλληλοσυμπληρώνονται και είναι όλοι εξίσου σημαντικοί. Το Πρόγραμμα Μάθησης IGUANA καλύπτει τέσσερις από αυτούς τους τομείς δεξιοτήτων, οι οποίοι έχουν ως εξής:

- **Ενδοπροσωπικές δεξιότητες:** βοηθούν τα άτομα να αξιολογήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη τους.
- **Διαπροσωπικές δεξιότητες:** βοηθούν τα άτομα να εφαρμόσουν τις ενδοπροσωπικές δεξιότητές τους έτσι ώστε να διαμορφώσουν θετικές σχέσεις με τον εξωτερικό κόσμο και τους άλλους ανθρώπους.
- **Προσαρμοστικότητα:** βοηθά τα άτομα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- **Συναισθηματικές δεξιότητες:** βοηθούν τα άτομα να αξιολογήσουν την ψυχολογική κατάστασή τους και τον τρόπο

που τη διαχειρίζονται σε συνάρτηση με συμπεριφορές και σχέσεις.

Για να μάθετε πώς λειτουργούν αυτές οι δεξιότητες και να διαπιστώσετε πού ακριβώς βρίσκεστε σε κάθε τομέα, μπορείτε να πραγματοποιήσετε την αυτοαξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης συμπληρώνοντας το αντίστοιχο τεστ. Δεν έχει σημασία ποιο θα επιλέξετε πρώτο, καθώς όλοι οι τομείς δεξιοτήτων είναι εξίσου σημαντικοί και δεν είναι ιεραρχικά οργανωμένοι. Το τεστ διατίθεται ηλεκτρονικά στα Αγγλικά στον σύνδεσμο <http://www.iguana-project.eu/emotional-intelligence-self-assessment-tool-areas>. Παρακάτω μπορείτε να δείτε σε μετάρφραση το περιεχόμενο του τεστ για κάθε ικανότητα.

Για πιο αξιόπιστα αποτέλεσμα, η αυτοαξιολόγηση θα πρέπει να ολοκληρωθεί σε μία φορά, καλύπτοντας και τους τέσσερις τομείς δεξιοτήτων. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία, χρειάζονται περίπου 45 λεπτά. Ωστόσο, εάν δεν έχετε αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσετε και τις τέσσερις ενότητες μαζί, μπορείτε να επιστρέψετε αργότερα στο εργαλείο και να συνεχίσετε από εκεί που είχατε μείνει.

Προσαρμοστικότητα:

1. Ευελιξία

2. Πρωτοβουλία

3. Πεποιθήσεις και διεκδικητικότητα

1. Ευελιξία

Όλοι οι άνθρωποι βιώνουμε περιόδους άγχους, απώλειας ή

αποτυχίας και τραυματικές εμπειρίες στη ζωή μας. Ο τρόπος με τον οποίο αντιδρούμε σε αυτές τις καταστάσεις επηρεάζει σημαντικά την ευημερία κάθε ανθρώπου. Συχνά δεν επιλέγουμε αυτά που μας συμβαίνουν, αλλά θεωρητικά μπορούμε να επιλέξουμε τη δική μας στάση απέναντι στα γεγονότα. Στην πράξη αυτό δεν είναι πάντα εύκολο. Ωστόσο, ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα πρόσφατων ερευνών είναι ότι η ευελιξία μπορεί να διδαχτεί στον άνθρωπο, όπως και άλλες δεξιότητες που μας χρειάζονται στη ζωή. Ο λατινικός όρος για την ευελιξία είναι «resilio» και σημαίνει «αναπήδηση». Στην καθημερινή επικοινωνία, ο όρος χρησιμοποιείται ολοένα και συχνότερα για να περιγράψει την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει αντίξοες καταστάσεις και να καταφέρνει να ορθοποδήσει μέσα από αυτές. Για κάποιους, είναι η ικανότητα του ατόμου να λυγίζει χωρίς να σπάει όταν βρίσκεται υπό πίεση ή αντιμετωπίζει δυσκολίες, αλλά και η ικανότητά του να επιμένει και να προσαρμόζεται όταν έρχεται αντιμέτωπο με προκλήσεις. Οι ίδιες ικανότητες είναι αυτές που μας κάνουν πιο ανοικτούς και πρόθυμους να αξιοποιήσουμε τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Υπό αυτή την έννοια, η ευελιξία δεν έχει να κάνει μόνο με την επιβίωση. Σημαίνει ότι το άτομο καταφέρνει να πάει παρακάτω, να μάθει, να ωριμάσει και να ανακαλύψει υγιείς τρόπους αντιμετώπισης των δυσκολιών. Σύμφωνα με έρευνες, η ευελιξία δεν είναι ένα σπάνιο χαρακτηριστικό που διαθέτουν μόνο λίγοι και ιδιαίτεροι άνθρωποι. Πηγάζει από τις φυσιολογικές καθημερινές δεξιότητές μας, από τις σχέσεις και τις διεξόδους που διαθέτουμε. Η ευελιξία δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό του ατόμου, αλλά περιλαμβάνει πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης, μπορεί σε κάποιες καταστάσεις ή περιόδους της ζωής μας να επιδεικνύουμε έμφυτη ευελιξία, ενώ υπό άλλες συνθήκες τα πράγματα να είναι διαφορετικά. Κάθε άνθρωπος και κάθε περίπτωση διαφέρουν.

Προσαρμόζεστε εύκολα σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Διατηρείτε γενικά την αισιοδοξία σας ακόμη και όταν τα πράγματα είναι δύσκολα;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές

- αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Συνήθως διατηρείτε την ψυχραιμία σας σε καταστάσεις μεγάλης πίεσης;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Έχετε εμπιστοσύνη στην ικανότητά σας να αντιμετωπίσετε προβλήματα;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Μπορείτε να γελάσετε με τον εαυτό σας ή να αντιδράσετε με χιούμορ ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνεστε συχνά ότι έχετε γίνει πιο δυνατός/ή μέσα από τις εμπειρίες της ζωής σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αφιερώνετε χρόνο για τη φροντίδα του εαυτού σας (π.χ. υγιεινή διατροφή, άθληση, καλός ύπνος);

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Έχετε εμπιστοσύνη στον εαυτό σας και στην ικανότητά σας να επιτυγχάνετε τους στόχους σας;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορείτε να διακρίνετε τα συναισθήματά σας και να καταλάβετε από πού πηγάζουν;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορείτε να αντιμετωπίζετε ασαφείς ή διαφορούμενες καταστάσεις;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

2. Πρωτοβουλία

«Πρωτοβουλία σημαίνει να κάνεις το σωστό χωρίς να στο έχουν υπαγορεύσει.» –

Βίκτωρ Ουγκώ.

Σύμφωνα με μια Αμερικανίδα επιχειρηματία, «υπάρχουν τρία ήδη ανθρώπων στον κόσμο: αυτοί που κάνουν πράγματα, εκείνοι που βλέπουν τα πράγματα να συμβαίνουν και εκείνοι που αναρωτιούνται τι έχει συμβεί». Για ορισμένους ανθρώπους είναι πάρα πολύ δύσκολο να προχωρήσουν σε ενέργειες που είναι απαραίτητες για να καταλήξουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Όλοι γνωρίζουμε ανθρώπους από τον περίγυρό μας που είναι αναβλητικοί και συνηθίζουν να λένε «δεν χρειάζεται να ξεκινήσω τώρα, θα το κάνω αργότερα».

Πρωτοβουλία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ενεργεί, να κάνει προτάσεις, να προσφέρει ή να βοηθά χωρίς να του έχει ζητηθεί.

Θα λέγαμε ότι πρωτοβουλία είναι η συμπεριφορά που καταλήγει στην υιοθέτηση μιας δυναμικής και αυτόβουλης προσέγγισης των προσωπικών ή επαγγελματικών στόχων και υποχρεώσεων, υπερνικώντας με επιμονή τα εμπόδια και τις δυσκολίες. Μια τέτοια δυναμική προσέγγιση συνεπάγεται ότι

το άτομο καταφέρνει να κάνει αλλαγές (ακόμη και μικρές). Αντίθετα, τα άτομα με παθητική προσέγγιση των πραγμάτων πάντα κάνουν μόνο αυτό που τους ζητείται, παραιτούνται με την πρώτη δυσκολία και ανταποκρίνονται μόνο στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Η πρωτοβουλία περιγράφει τον βαθμό προθυμίας και ικανότητας των ατόμων να ενεργούν αυτόβουλα για την επίτευξη των στόχων τους.

Κάνετε πράγματα χωρίς να σας τα έχουν υποδείξει;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Καταφέρνετε να μάθετε αυτά που θέλετε;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Όταν τα πράγματα δυσκολεύουν, εσείς συνεχίζετε;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Αντιλαμβάνεστε και αξιοποιείτε τις ευκαιρίες που οι άλλοι μπορεί να προσπεράσουν;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Στον εργασιακό χώρο, δράτε αντί να αντιδράτε;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Θα μπορούσατε να αντικαταστήσετε κάποιον που είναι άρρωστος ενώ η υπόλοιπη ομάδα δεν ξέρει ακριβώς τι πρέπει να κάνει, να σκεφτείτε γρήγορα και να αναλάβετε δράση χωρίς να περιμένετε να σας το υποδείξουν;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορείτε να σκέφτεστε και να αντιδράτε γρήγορα υπό πίεση;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορείτε να αναλάβετε δράση χωρίς να σας το υποδείξει κάποιος;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παίρνετε ρίσκα;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Είστε καινοτόμος;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές

3. Πεποιθήσεις και διεκδικητικότητα

Οι πεποιθήσεις μας για τον κόσμο, τους ανθρώπους και τον εαυτό μας διαμορφώνουν την ταυτότητα, τη συμπεριφορά και τη μελλοντική εξέλιξή μας. Ωστόσο, οι εσφαλμένες πεποιθήσεις περιορίζουν τις δυνατότητες των ατόμων. Αντίθετα, οι θετικές πεποιθήσεις μάς βοηθούν να δείξουμε εμπιστοσύνη στις ικανότητές μας, να πραγματοποιήσουμε τα όνειρά μας

και να έχουμε μια επιτυχημένη πορεία. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι πεποιθήσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές και επηρεάζουν καθοριστικά τη ζωή μας. Οι αρνητικές και εσφαλμένες αντιλήψεις είναι αυτές που δεν μας αφήνουν να είμαστε διεκδικητικοί. Διεκδικητικότητα είναι η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων και των αναγκών χωρίς επιθετικότητα και χωρίς να παραβιάζονται τα δικαιώματα των άλλων. Τα μη διεκδικητικά άτομα κάνουν ό,τι μπορούν για να ευχαριστήσουν τους άλλους παραγκωνίζοντας τα δικαιώματα και θυσιάζοντας τις ανάγκες τους. Για να μην νιώσουν απόρριψη, είναι υπερβολικά καλοί με τους άλλους έτσι ώστε να γίνουν αρεστοί, με αποτέλεσμα να χάνουν την αυτοπεποίθησή τους. Η διεκδικητικότητα δεν έχει να κάνει ούτε με το πόσο υψώνουμε τον τόνο της φωνής μας ούτε με την επιβολή μέσω του φόβου. Αντίθετα, σημαίνει ότι το άτομο ζητά αυτό που θέλει και εκφράζει τη γνώμη του με αυτοπεποίθηση, χωρίς να προσβάλλει τους άλλους. Τα μη διεκδικητικά άτομα συσσωρεύουν αρνητικά συναισθήματα με κίνδυνο να «εκραγούν» ή να πέσουν σε κατάθλιψη όταν φτάσουν στα όριά τους. Πρόκειται για μια κακή συνήθεια που μπορεί να καταστρέψει οποιαδήποτε σχέση. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος για τον οποίο θα πρέπει να μάθουμε να είμαστε διεκδικητικοί και να αμφισβητούμε τις αρνητικές ή εσφαλμένες πεποιθήσεις.

Δεν εκφράζω τη γνώμη μου, ακόμη και όταν διαφωνώ με τα άλλα μέλη της ομάδας μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Εάν δεν είμαι ικανοποιημένος/η με την εξυπηρέτηση σε ένα εστιατόριο, δεν το λέω στον σερβιτόρο.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν μου αρέσει να λέω «όχι» στους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά

πολύ συχνά

Αποφεύγω τις δύσκολες καταστάσεις που συνεπάγονται συγκρούσεις.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνομαι ότι οι άλλοι με εκμεταλλεύονται.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Νιώθω απειλή όταν συναναστρέφομαι με πολύ διεκδικητικά άτομα.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Μου είναι δύσκολο να διαφωνήσω με άτομα σε θέση ισχύος.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Όποτε βγαίνω έξω, συμφωνώ με τις προτάσεις των άλλων ακόμη και όταν θέλω να κάνω κάτι διαφορετικό.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Δεν μου αρέσει να κάνω ερωτήσεις μπροστά σε άλλους.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές

- αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Εάν ένας φίλος/φίλη ξεχάσει να μου επιστρέψει κάτι που του/της έχω δανείσει, δεν αισθάνομαι άνετα να του/της το υπενθυμίσω.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Παραπομπή:

1. Ευελιξία, Πρωτοβουλία, Απόψεις και διεκδικητικότητα: Ηλεκτρονική συμπλήρωση του τεστ στα Αγγλικά <http://www.iguana-project.eu/emotional-intelligence-self-assessment-tool-adaptability>

Διαπροσωπικές δεξιότητες:

1. Ενσυναίσθηση

2. Κοινωνική υπευθυνότητα

3. Διαχείριση σχέσεων

1. Ενσυναίσθηση

Οι όροι «ενσυναίσθηση» και «συμπάθεια» διαφέρουν μεταξύ τους. Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να κατανοούμε και να συμμεριζόμαστε τα συναισθήματα των άλλων (π.χ. ένας καλός συγγραφέας μπορεί να κάνει τους αναγνώστες του να συναισθανθούν τους ήρωες των βιβλίων του), ενώ η συμπάθεια εκφράζει ένα αίσθημα οίκτου και θλίψης για την κακοτυχία του άλλου (π.χ. νιώθουμε συμπάθεια για τους πλημμυροπαθείς).

Τα άτομα με συναισθηματική ευαισθησία μπορούν να νιώσουν τα συναισθήματα των άλλων χωρίς καμία λεκτική ή εξωλεκτική επικοινωνία. Έτσι, μπορεί να νιώσουμε μελαγχολία όταν συναναστρεφόμεστε με μελαγχολικά άτομα ή να νιώσουμε χαρά όταν κάνουμε παρέα με ευδιάθετα άτομα. Είναι σημαντικό να μπορούμε να διαχωρίζουμε τα συναισθήματά μας από τα συναισθήματα των άλλων για να μην έχουμε κακή διάθεση.

Τα υπερβολικά ευαίσθητα άτομα πρέπει να δίνουν μεγάλη

προσοχή στα συναισθήματα και τις διαθέσεις τους, έτσι ώστε να διαχωρίζουν εάν όντως εκφράζουν τη δική τους ψυχολογική κατάσταση ή εάν βιώνουν αυτά τα συναισθήματα λόγω έντονης ενσυναίσθησης.

Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για ανθρώπους με καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες από τα μη ευαίσθητα άτομα λόγω της ισχυρής ενσυναίσθησης που τους χαρακτηρίζει. Όταν καταλαβαίνουμε πώς νιώθουν οι άλλοι είναι πιο εύκολο να τους διαχειριστούμε. Υπό αυτή την έννοια, η ενσυναίσθηση είναι ένα πλεονέκτημα. Επομένως, η ευαισθησία δεν είναι απαραίτητα ένα αρνητικό χαρακτηριστικό αφού μπορεί να αποδειχτεί ακόμη και χρήσιμη!

Μπορώ εύκολα να καταλάβω πότε κάποιος θέλει να μου πιάσει κουβέντα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν δυσκολεύομαι να εξηγήσω σε άλλους πράγματα που καταλαβαίνω εύκολα, αλλά εκείνοι δεν αντιλαμβάνονται με την πρώτη.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Το να δείχνω ενδιαφέρον για τους άλλους μου προσφέρει πραγματική χαρά.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν μου αρέσει να καθυστερώ στα ραντεβού με τους φίλους μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά

- πολύ συχνά

Δεν δυσκολεύομαι να διακρίνω την αγένεια ή την ευγένεια στους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Αντιλαμβάνομαι εύκολα πότε κάποιος άλλα λέει και άλλα εννοεί.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δυσκολεύομαι να καταλάβω γιατί κάποια πράγματα αναστατώνουν τόσο πολύ τους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπαίνω εύκολα στη θέση του άλλου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Οι κοινωνικές περιστάσεις δεν μου προκαλούν σύγχυση.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δυσκολεύομαι να πάρω αποφάσεις χωρίς να λάβω υπόψη τα συναισθήματα των άλλων.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές

- αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

2. Κοινωνική υπευθυνότητα

«Αυτά που παίρνουμε είναι προς το ζην. Ζωή είναι αυτά που δίνουμε.» –

Ουίνστον Τσόρτσιλ

Τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς, η κοινωνική υπευθυνότητα αντικατοπτρίζει τη δεοντολογική συμπεριφορά και την ευαισθησία απέναντι σε κοινωνικά, πολιτισμικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Αγωνιζόμενοι για την κοινωνική υπευθυνότητα επηρεάζουμε θετικά την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την κοινωνία.

Για παράδειγμα, σε προσωπικό επίπεδο σημαίνει να επικοινωνούμε με τους άλλους, να υποστηρίζουμε την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους, να αξιοποιούμε τις ηγετικές ικανότητες προς επίλυση των διαφορών και να κατανοούμε ότι η συμπεριφορά, τα λόγια και η γλώσσα του σώματός μας επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων. Επίσης, σημαίνει την επίδειξη ευαισθησίας και ηγετικής ικανότητας σε καταστάσεις όπου εκφράζονται πολλές διαφορετικές θέσεις.

Πρόκειται για μια δέσμευση απέναντι στην κοινότητα όπου ζούμε και τους ανθρώπους που συνεργαζόμαστε. Το αίσθημα κοινωνικής υπευθυνότητας είναι αυτό που θα μας κάνει να καθαρίσουμε τον δρόμο της γειτονιάς μας, να συμμετάσχουμε στη διοργάνωση μιας εκδήλωσης και να προσφέρουμε κοινωνικές υπηρεσίες σε παιδιά, ηλικιωμένους ή συναδέλφους. Επίσης, άλλη μια έκφραση της ατομικής κοινωνικής υπευθυνότητας αποτελούν οι δωρεές για κοινωνικούς, πολιτισμικούς ή οικολογικούς σκοπούς. Η κοινωνική υπευθυνότητα μπορεί να είναι «αρνητική», υπό την έννοια της αποχής από συγκεκριμένες ενέργειες, ή «θετική», υπό την έννοια της υπεύθυνης δράσης.

Υπάρχουν στιγμές που σταματάτε για να ρίξετε μια ματιά στον κόσμο γύρω σας π.χ. να ατενίσετε τον ουρανό, τον ορίζοντα ή τα γύρω κτίρια;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αφιερώνετε χρόνο για να σκεφτείτε τα πρόσφατα γεγονότα της καθημερινότητάς σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Θυμάστε και σκέφτεστε τα πράγματα για τα οποία είστε ευγνώμων;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Θεωρείτε ότι οι ευκαιρίες σας προσφέρονται για να συμβάλλετε στο γενικότερο καλό π.χ. μέσω εθελοντικής εργασίας, ή απλώς με το να θυμάστε να χαμογελάτε στα άτομα που συναναστρέφεστε καθημερινά;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αναλογίζεστε τον αντίκτυπο που έχετε στον κόσμο γύρω σας και στο περιβάλλον γενικότερα;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αντιλαμβάνομαι τις αξίες και τον πολιτισμό του σχολείου, όπως επίσης την ατομική επιρροή· όλα αυτά τα λαμβάνω υπόψη κατά την προσέγγιση ζητημάτων ή τη λήψη αποφάσεων προκειμένου να διασφαλίσω μια θετική έκβαση.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Η εξέλιξη των άλλων είναι για μένα προτεραιότητα.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ

- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δημιουργώ δυνατές και ειλικρινείς σχέσεις εμπιστοσύνης και μπορώ να δικτυωθώ αποτελεσματικά.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορώ να συνεργάζομαι με άλλους και να ακούω τη γνώμη τους ακόμη και όταν διαφωνώ.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορώ να αντιληφθώ και να ικανοποιήσω τις ανάγκες των άλλων, μερικές φορές ακόμη και χωρίς αυτές να έχουν καταστεί σαφείς.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

3. Διαχείριση σχέσεων

Είναι αρκετά δύσκολο να διαμορφωθούν σχέσεις μεταξύ ανθρώπων που δεν βρίσκουν κοινά σημεία. Σε όλες τις σχέσεις υπάρχουν φορές που τα πράγματα δεν κυλούν ομαλά. Αυτό συχνά συμβαίνει επειδή οι άνθρωποι έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες, η προσοχή τους αποσπάται σε άλλα θέματα ή δυσκολεύονται να εκφράσουν τις σκέψεις τους με τέτοιο τρόπο ώστε οι υπόλοιποι να μπορέσουν να τους ακούσουν και να τους καταλάβουν πραγματικά. Μερικοί άνθρωποι είναι τόσο περιχαρακωμένοι από τον τρόπο που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τον κόσμο, που δεν είναι καθόλου δεκτικοί σε διαφορετικές απόψεις. Κάποιες φορές απλά δεν ξέρουν τι πρέπει να κάνουν για να δημιουργήσουν μια καλή σχέση.

Οι σχέσεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Αυτό δεν είναι ούτε καλό ούτε κακό· είναι απλά ένα γεγονός. Οι αλλα-

γές που γίνονται σε τομείς της ζωής μας που δεν αφορούν τις σχέσεις επηρεάζουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες που θέλουμε να καλύψουμε μέσα από τις προσωπικές, κοινωνικές ή επαγγελματικές σχέσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να ακούμε με προσοχή και σεβασμό τις επιθυμίες των άλλων και να εκφράζουμε με προσεκτικό και σαφή τρόπο τις δικές μας επιθυμίες. Πρέπει να καταλάβουμε ότι η συμπεριφορά μας και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε επηρεάζουν τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μας. Επίσης, η υποστηρικτικότητα και η διαχείριση των συγκρούσεων βελτιώνει τις δυνατότητες.

Όλες οι αλλαγές μάς προκαλούν λίγο άγχος τουλάχιστον. Ωστόσο, λόγω του αναπόφευκτου των αλλαγών, είναι πιο παραγωγικό να τις αντιλαμβανόμαστε ως ευκαιρίες για να βελτιώσουμε τις σχέσεις μας παρά να προσπαθούμε να τις εμποδίσουμε.

Το να έρχομαι κοντά με κάποιον μου δίνει θάρρος για τη ζωή γενικότερα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μου είναι εύκολο να έρχομαι κοντά με άλλους ανθρώπους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι οι άνθρωποι δεν διστάζουν να με πλησιάσουν και να γίνουν φίλοι μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Όταν έρχομαι κοντά με κάποιον, παίρνω δύναμη για να κάνω άλλες δραστηριότητες.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορώ να ταιριάξω με τους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Έχω καλές σχέσεις με τους φίλους και την οικογένειά μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Ακούω προσεκτικά τη γνώμη των άλλων.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν επικρίνω και δεν κοροϊδεύω τους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν ξεσπάω τα νεύρα μου στους άλλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ

- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παραπομπή

Ηλεκτρονική συμπλήρωση του τεστ στα Αγγλικά <http://www.iguana-project.eu/emotional-intelligence-self-assessment-tool-interpersonal-competences>

Συναίσθηματικές δεξιότητες:

1. Διαχείριση της αγωνίας

2. Διαχείριση του άγχους

3. Αισιοδοξία και ευτυχία

1. Διαχείριση της αγωνίας

Όλοι γνωρίζουμε το συναίσθημα της αγωνίας. Πριν από μια σημαντική παρουσίαση ή ένα δύσκολο διαγώνισμα, η καρδιά μας χτυπάει δυνατά. Ανησυχούμε και στενοχωριόμαστε για τα οικογενειακά προβλήματα και πολλές φορές νιώθουμε νευρική στην ιδέα να ζητήσουμε αύξηση από τον προϊστάμενο. Όλα αυτά είναι φυσιολογικές ανθρώπινες αντιδράσεις. Το πρόβλημα δημιουργείται όταν νιώθουμε πως είμαστε εκτός ελέγχου ή δεν έχουμε εναλλακτικές επιλογές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το άτομο αρχίζει να αισθάνεται εγκλωβισμένο, παγιδευμένο και ανήμπορο. Όταν μας κατακλύζουν οι ανησυχίες, οι φόβοι και η αγωνία, μειώνονται αναπόφευκτα η ικανότητα συγκέντρωσης και η απόδοσή μας. Υπάρχουν άνθρωποι που ανησυχούν περισσότερο από άλλους λόγω της προσωπικότητάς τους, των εκάστοτε συνθηκών, των εμπειριών από την παιδική ηλικία ή το πιο πρόσφατο παρελθόν τους ή λόγω ενός κράματος όλων αυτών.

Το συναίσθημα της αγωνίας μπορεί να μας κάνει πιο φοβισμένους και ευέξαπτους ή να μας διατηρεί συνεχώς σε επιφυλακή και σε διέγερση, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να χαλαρώσουμε και να συγκεντρωθούμε. Έτσι, το άτομο μπορεί να κατακλύζεται από την επιθυμία να αναζητήσει την επιβεβαίωση των άλλων και η συμπεριφορά του να γίνεται μεμψίμοιρη ή εξαρτημένη από τους άλλους. Η αγωνία κάποιων ανθρώπων παίρνει τόσο μεγάλες διαστάσεις που κυριεύει τη ζωή τους. Έτσι, μπορεί να έχουν σοβαρές ή πολύ συχνές κρίσεις πανικού χωρίς προφανή αιτία ή να διακατέχονται από μια διαρκή αγωνία. Με αυτό τον τρόπο, η αγωνία τους γίνεται τελικά συνήθεια.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να περιορίσουμε το συναίσθημα

της αγωνίας σε ένα διαχειρίσιμο επίπεδο. Αναλαμβάνοντας δράση, μπορεί αρχικά να νιώσουμε περισσότερη αγωνία. Ακόμα και μόνο η σκέψη της αγωνίας μπορεί να επιδεινώσει την κατάσταση. Μια κοινή - και φυσιολογική - αντίδραση είναι να αποφεύγουμε τις καταστάσεις που φέρνουν στην επιφάνεια τους φόβους μας. Ωστόσο, αυτό δεν μας κάνει λιγότερο αγχώδεις, ενώ μπορεί ακόμη και να επιτείνει το πρόβλημα. Μαθαίνοντας πώς να διαχειριζόμαστε δύσκολες καταστάσεις και μέσα από την αυτο-επιβεβαίωση μπορούμε να τονώσουμε την αυτοπεποίθησή μας και να ηρεμήσουμε.

Χτυπάει δυνατά η καρδιά σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Πόσο συχνά φοβάστε ή τρομάζετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνεστε ζαλάδα ή αστάθεια;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Φοβάστε ότι θα πεθάνετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Βιώνετε περιόδους ανησυχίας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Είστε ευέξαπτος ή έχετε προβλήματα ύπνου;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αποφεύγετε καταστάσεις λόγω άγχους;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Σας συμβαίνει να μην μπορείτε να χαλαρώσετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Είστε νευρικός;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Τρέμουν τα χέρια σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

2. Διαχείριση του άγχους

Όλοι μιλάμε για το άγχος και νιώθουμε άγχος συνήθως όταν έχουμε πολλά να κάνουμε, όταν οι άλλοι έχουν υπερβολικές απαιτήσεις από εμάς ή όταν αντιμετωπίζουμε καταστάσεις που δεν μπορούμε να ελέγξουμε. Συχνά όταν μιλάμε για άγχος εννοούμε τη δυσκολία που προκαλεί η υπερβολική πίεση που ασκούμε οι ίδιοι στον εαυτό μας ή που μας ασκείται από εξωτερικούς παράγοντες, καθώς και τα συμπτώματα που βιώνουμε. Επίσης, το άγχος συνδέεται με χαμηλή αυτοεκτίμηση και με το αίσθημα ότι δεν είμαστε αρκετά καλοί.

Έτσι, είναι καλό να γνωρίζουμε τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζεται το άγχος και επηρεάζει τις σχέσεις ή τις συμπεριφορές μας, αλλά και να μάθουμε πώς να το διαχειριζόμαστε. Το άγχος δεν αποτελεί ιατρική διάγνωση, αλλά ακόμη και οι σύντομες περιόδους άγχους μπορεί να έχουν σωματικές ή ψυχολογικές επιπτώσεις. Ωστόσο, υπάρχει και η θετική πλευρά του άγχους. Έως έναν βαθμό, το άγχος μπορεί να είναι απαραίτητο ή ακόμη και ευχάριστο καθώς μας βοηθά να προετοιμαστούμε για κάτι ή τελικά να το πραγματοποιήσουμε. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται να λάβουμε μέρος σε μια παράσταση, να δώσουμε εξετάσεις ή να ολοκληρώσουμε μια σημαντική εργασία σε συγκεκριμένη προθεσμία, η κατάσταση, αν και αγχωτική, μπορεί να μας είναι ευχάριστη, καθώς το άγχος είναι αυτό που θα μας κρατήσει σε εγρήγορση και θα ενισχύσει τη συγκέντρωσή μας.

Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι την ίδια αντοχή στο άγχος. Μια κατάσταση που για κάποιον είναι ανυπόφορη, μπορεί για κάποιον άλλο να έχει ενδιαφέρον. Αυτό που νιώθουμε δεν διαμορφώνεται μόνο από τα γεγονότα και τις αλλαγές του εξωτερικού κόσμου, αλλά και από τον τρόπο που τα αντιλαμβανόμαστε και ανταποκρινόμαστε σε αυτά. Αυτό που έχει σημασία είναι να μάθουμε να αναγνωρίζουμε τις αντιδράσεις μας σε καταστάσεις άγχους και να αναπτύξουμε τις απαραίτητες δεξιότητες για τη σωστή διαχείριση του άγχους.

Αναστατώνεστε όταν συμβαίνει κάτι χωρίς να το περιμένετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνεστε ότι δεν μπορείτε να ελέγξετε σημαντικά ζητήματα στη ζωή σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Νιώθετε νευρικήτητα και άγχος;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές

- αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

ΔΕΝ έχετε εμπιστοσύνη στην ικανότητά σας να διαχειρίζεστε τα προσωπικά σας προβλήματα;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνεστε ότι τα πράγματα ΔΕΝ πηγαίνουν όπως θα θέλατε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνεστε ότι ΔΕΝ μπορείτε να ανταποκριθείτε σε όλα όσα θα έπρεπε να κάνετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Δεν μπορείτε να ελέγξετε τον εκνευρισμό στη ζωή σας;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Νιώθετε ότι ΔΕΝ έχετε τα πράγματα υπό έλεγχο;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Νιώθετε οργή για πράγματα που έχουν συμβεί και δεν μπορούσατε να ελέγξετε;

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ

- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Αισθάνεστε ότι έχουν συσσωρευτεί τόσες πολλές δυσκολίες που δεν μπορείτε να τις υπερβείτε;

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

3. Αισιοδοξία και ευτυχία

Όταν σκέφτομαι τους ανθρώπους στη ζωή μου, επικεντρώνομαι σε εκείνους που αγαπώ και νοιάζομαι.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Έχω βοηθήσει τον εαυτό μου σε δύσκολες στιγμές με δύναμη και θετική στάση.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παρόλο που οι συνθήκες της ζωής αλλάζουν, οι πεποιθήσεις και οι ικανότητές μου θα μου επιτρέψουν να επιβιώσω και να προοδεύσω.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Η ζωή είναι ωραία. Εκτιμώ πραγματικά όσα έχω.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι να απολαμβάνουμε τις καθημερινές στιγμές της ζωής και τις σχέσεις μας.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Ακόμη και όταν έχω πάρα πολλά να κάνω, εγώ νιώθω πλήρης.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι είναι στο χέρι μου να ζήσω μια γεμάτη ζωή με νόημα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά, ΔΕΝ αισθάνομαι εγκλωβισμένος ή καταβεβλημένος.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παρόλο που οι συνθήκες της ζωής αλλάζουν, οι πεποιθήσεις και οι ικανότητές μου θα μου επιτρέψουν να επιβιώσω και να προοδεύσω.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι η ζωή μου θα ξεκινήσει πραγματικά όταν συναντήσω το κατάλληλο άτομο ή όταν έρθουν οι κατάλληλες συνθήκες.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παραπομπή:

Αξιολόγηση των συναισθηματικών δεξιοτήτων- τεστ στα Αγγλικά <http://www.iguana-project.eu/emotional-intelligence-self-assessment-tool-affective-competences>

Ενδοπροσωπικές δεξιότητες:**1. Συναισθηματική επίγνωση****2. Αυτοπεποίθηση****3. Αίσθημα επάρκειας****1. Συναισθηματική επίγνωση**

Η συναισθηματική επίγνωση είναι απαραίτητη ώστε να κατανοήσουμε για ποιον λόγο αισθανόμαστε άσχημα ή βιώνουμε άλλα συναισθήματα, ακόμη και αν δεν μπορούμε να ανατρέψουμε την κατάσταση. Οι αλλαγές στη διάθεσή μας δεν έρχονται από το πουθενά, όπως μπορεί να φαίνεται· το πιθανότερο είναι να μην μπορούμε να παρατηρήσουμε τι είναι αυτό που πυροδοτεί την εκάστοτε αλλαγή στη διάθεσή μας επειδή δεν διαθέτουμε ανεπτυγμένη συναισθηματική επίγνωση.

Οι άνθρωποι που καταπατούν διαρκώς τις αξίες τους, π.χ. επαναλαμβάνοντας μια κακή συνήθεια, συνήθως ζουν έχοντας ένα αίσθημα ενοχής με το οποίο τελικά εξοικειώνονται. Άλλοι άνθρωποι ζουν μέσα στον φόβο χωρίς να συνειδητοποιούν ότι πλέον οι φόβοι και οι αγωνίες έχουν γίνει γι' αυτούς μια φυσιολογική κατάσταση!

Οι άνθρωποι που έχουν πάρα πολύ άγχος συχνά αρχίζουν να πιστεύουν ότι έτσι είναι η ζωή και πως είναι φυσιολογικό να ζουν υπό αυτές τις συνθήκες. Όσο μεγαλύτερη προσοχή δίνουμε στα συναισθήματα, τις σκέψεις και τον εσωτερικό διάλογο που κάνουμε με τον εαυτό μας, τόσο μεγαλύτερη επίγνωση αποκτούμε και τόσο βαθύτερα κατανοούμε τις αλλαγές στη διάθεσή μας. Πολλοί άνθρωποι προσφεύγουν σε πρόσκαιρες λύσεις για να ελέγξουν την ψυχολογική κατάστασή τους (π.χ. εργασιοθεραπεία, αλκοόλ, μεγαλύτερος έλεγχος), με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν τα πραγματικά προβλήματα. Γνωρίζοντας τον εαυτό μας και κατανοώντας τα συναισθήματά μας γινόμαστε πιο ευτυχημένοι, παρά τις ατέλειές μας.

Αντιλαμβάνομαι ακόμη και τα λιγότερο έκδηλα συναισθήματά μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Εμπιστεύομαι το ένστικτο και τα συναισθήματά μου· τα αξιολογώ με θετικά αποτελέσματα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Κατανώ τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά μου επηρεάζουν την επαγγελματική απόδοσή μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Τα συναισθήματά μου με βοηθούν να πάρω σημαντικές αποφάσεις στη ζωή μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Γνωρίζω τι μπορώ να κάνω καλά και πιστεύω στις ικανότητές μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Γνωρίζω επακριβώς τις αδυναμίες μου και προσπαθώ δυναμικά να τις βελτιώσω.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές

- αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Αισθάνομαι πλήρης και ευτυχισμένος στην επαγγελματική και προσωπική ζωή μου.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Γενικά, νιώθω ένα αίσθημα ευημερίας και ικανοποίησης. Η ανάπτυξη των άλλων είναι για μένα προτεραιότητα.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Μπορώ να αναγνωρίσω και να αναδείξω τις ικανότητες των άλλων.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

2. Αυτοπεποίθηση

Αυτοπεποίθηση σημαίνει ότι το άτομο πιστεύει στην ικανότητά του να διαχειριστεί μια κατάσταση. Σημαίνει ότι γνωρίζει πως δεν υστερεί σε καμία από τις απαραίτητες δεξιότητες για να ολοκληρώσει με επιτυχία μια εργασία ή ότι πιστεύει στον εαυτό του ακόμη και όταν δεν είναι βέβαιο για τις ικανότητές του. Ένας άνθρωπος με αυτοπεποίθηση «είναι σίγουρος για τα πράγματα που δεν γνωρίζει ακριβώς». Μπορεί να μην ξέρει πώς να κάνει κάτι, αλλά θα κάνει μια προσπάθεια. Αυτό αφορά από τις κοινωνικές δραστηριότητες (π.χ. δυνατότητα προσέγγισης άγνωστων ατόμων) έως και δραστηριότητες όπως είναι η διεκπεραίωση μιας υποχρέωσης της επαγγελματικής ή οικογενειακής ζωής.

Όταν δεν έχουμε αυτοπεποίθηση, είναι σίγουρο ότι αφήνουμε πολλές ευκαιρίες να πάνε χαμένες επειδή φοβόμαστε να προσπαθήσουμε κάτι που δεν είμαστε σίγουροι ότι μπορούμε να καταφέρουμε.

Η αυτοπεποίθηση είναι επίκτητη, δεν αποτελεί εγγενές χαρα-

κτηριστικό των ανθρώπων. Η αυτοπεποίθηση δεν είναι ένα γενικό χαρακτηριστικό, αλλά διαφέρει ανάλογα με τη δραστηριότητα που αναλαμβάνουμε. Για παράδειγμα, μπορεί ένα άτομο να έχει αυτοπεποίθηση στην οδήγηση αλλά να φοβάται να μιλήσει μπροστά σε κοινό. Η αυτοπεποίθηση μεταβάλλεται με το πέρασμα το χρόνου. Μπορεί να αλλάξει προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο ανάλογα με όσα συμβαίνουν στη ζωή μας. Επίσης, η αυτοπεποίθηση ενδεχομένως να μην επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως ο πλούτος ή η αγάπη που λαμβάνουμε από τους άλλους.

Για να έχει ένα άτομο αυτοπεποίθηση, ΔΕΝ σημαίνει ότι θα πρέπει να τα κάνει όλα σωστά ή ότι δεν θα αισθάνεται ποτέ άσχημα. ΑΝΤΙΘΕΤΑ, η αυτοπεποίθηση αντικατοπτρίζεται στον τρόπο που διαχειριζόμαστε την αποτυχία και το πώς αισθανόμαστε σε περίπτωση αποτυχίας.

Η αυτοπεποίθηση ή η έλλειψη αυτοπεποίθησης είναι ένας κύκλος αυτο-ενδυνάμωσης.

Πιστεύω ότι έχω αρκετά θετικά χαρακτηριστικά.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Πιστεύω ότι έχω αρκετά στοιχεία που με κάνουν υπερήφανο.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Όταν κάποιος διαφωνεί μαζί μου, μπορώ να βρω τρόπους για να περάσει το δικό μου.

- ποτέ
 σχεδόν ποτέ
 μερικές φορές
 αρκετά συχνά
 πολύ συχνά

Παραμένω ψύχραιμος απέναντι στις δυσκολίες διότι εμπιστεύομαι την ικανότητά μου να ανταπεξέρχομαι σε δύσκολες καταστάσεις.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι είμαι πιο έξυπνος από πολλούς ανθρώπους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Προτιμώ να συλλαμβάνω μόνος μου δύσκολες έννοιες παρά να μου τις εξηγούν άλλοι.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι μπορώ να γίνω φίλος σχεδόν με όλους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Θα μου άρεσε να γνωρίσω μια ομάδα ανθρώπων που δεν ξέρω.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορώ να βρω αυθόρμητα δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μου αρέσει ο ανταγωνισμός στα παιχνίδια που χρειάζο-

νται σωματική κίνηση.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

3. Αίσθημα επάρκειας

Για να αισθάνεται κάποιος επαρκής, σημαίνει ότι αποδέχεται τους περιορισμούς μιας κατάστασης και τους παράγοντες που δεν δύναται να ελέγξει. Όταν κάποιος δεν αισθάνεται επαρκής, αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι θεωρεί τους άλλους καλύτερους από τον ίδιο ή στο ότι υποτιμάει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν προβάλλουν τον εαυτό τους όπως θα έπρεπε λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης. Πρόκειται για άτομα που δεν βασίζονται σε αντικειμενικές κρίσεις, αλλά παρερμηνεύουν τα γεγονότα ως απόδειξη της ανεπάρκειάς τους. «Εάν το είχα κάνει σωστά, δεν θα υπήρχε πρόβλημα. Υπάρχει πρόβλημα, άρα φταίω εγώ. Δεν είμαι αρκετά καλός».

Δεν μπορούμε να αλλάξουμε το παρελθόν, τον τρόπο που μας συμπεριφέρονται οι άλλοι, τους περιορισμούς μας, τους περιορισμούς της κατάστασης ή το πώς αισθανόμαστε. Δεν πρέπει να παίρνουμε προσωπικά όσα δεν είναι δυνατό να ελέγξουμε. Σε όλους μας έχει τύχει κάποιες φορές να νιώσουμε ότι δεν είμαστε αρκετά καλοί. Αυτό ισχύει για όλους τους ανθρώπους.

Για να νιώσουμε επαρκείς, θα πρέπει να αποδεχτούμε τους περιορισμούς κάθε κατάστασης και τα όρια του δικού μας ελέγχου. Χρειάζεται προσοχή για να κατανοήσουμε τα αίτια που δημιουργούν τις καταστάσεις και να δώσουμε χώρο στον εαυτό μας ώστε να κάνουμε μια διαφορετική επιλογή. Θα πρέπει να κατανοήσουμε τους λόγους για τους οποίους αισθανόμαστε όπως αισθανόμαστε και να τους αποδεχτούμε. Δεν μπορούμε να αλλάξουμε αυτά που αισθανόμαστε. Μπορούμε, όμως, να αλλάξουμε τον τρόπο που τα διαχειριζόμαστε. Έτσι, θα αρχίσουμε να αισθανόμαστε καλύτερα. Πρέπει να είμαστε ευέλικτοι ή να βρίσκουμε άλλες στρατηγικές αντιμετώπισης. Εμμένοντας πεισματικά στις παλιές τακτικές δεν πρόκειται να βρεθούν λύσεις. Αντίθετα, η αίσθηση του ανικανοποίητου παραμένει και επιτείνεται το άγχος. Για πολλούς ανθρώπους, ευημερία υπάρχει μόνο όταν όλα πηγαίνουν ΤΕΛΕΙΑ. Εάν είχα κάνει το τάδε ή το δείνα, τότε θα ήμουν αρκε-

τά καλός... Κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

Νιώθω άνετα όταν βρίσκομαι στο επίκεντρο της προσοχής.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Είμαι τόσο ικανός όσο και οι περισσότεροι άνθρωποι.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Θεωρώ ότι έχω αξία ως άνθρωπος, τουλάχιστον όσο και οι άλλοι.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μπορώ να επιλύσω δύσκολα προβλήματα, αρκεί να προσπαθήσω αρκετά.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Είμαι βέβαιος ότι μπορώ να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τις απρόσμενες καταστάσεις.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Όταν έχω μπελάδες, συνήθως καταφέρνω να βρω τη λύση.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ

- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Εάν έχω αρκετό χρόνο, μπορώ να επιλύσω κάθε πολύπλοκο πνευματικό πρόβλημα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Μου αρέσει να συζητώ περίπλοκα θέματα.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Πιστεύω ότι έχω πολλά κοινά με όλους τους ανθρώπους.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Δεν θα άλλαζα πολλά στην εμφάνισή μου.

- ποτέ
- σχεδόν ποτέ
- μερικές φορές
- αρκετά συχνά
- πολύ συχνά

Παραπομπή:

Ηλεκτρονική συμπλήρωση του τεστ στα Αγγλικά <http://www.iguana-project.eu/emotional-intelligence-self-assessment-tool-intra-personal-competences>

Μετά τη συμπλήρωση των εργαλείων αυτοαξιολόγησης, μπορείτε να προχωρήσετε με τη μελέτη του επιμορφωτικού υλικού που περιέχεται στην Ενότητα «Επιμορφωτικό υλικό για τη συναισθηματική νοημοσύνη του εκπαιδευτικού» ή να συνεχίσετε με το εργαλείο αξιολόγησης της ικανότητας Οργανωσιακής Καινοτομίας του σχολείου στην επόμενη ενότητα.

Εργαλείο αυτοαξιολόγησης για την ικανότητα οργανωσιακής καινοτομίας του σχολείου

Με το συγκεκριμένο εργαλείο τα σχολεία μπορούν να διαπιστώσουν εάν και κατά πόσο υπάρχουν βαθιά ριζωμένες δομές και πρότυπα συμπεριφοράς εντός του οργανισμού, που δεν αφήνουν χώρο για αλλαγή και ανάπτυξη. Επίσης, συμβάλει στην αξιολόγηση της ικανότητας των σχολείων για αλλαγή και καινοτομία.

Το εργαλείο αξιολόγησης αφορά σε επτά τομείς ή οργανωσιακές δεξιότητες:

- **Θετικό υποστηρικτικό περιβάλλον:** με ποιον τρόπο λειτουργούν η ηγεσία και η εξουσία και πώς διαχειρίζομαστε την ανάληψη κινδύνων και τις αλλαγές;
- **Ομαδικότητα:** λειτουργία και αλληλεπίδραση των ομάδων εργασίας.
- **Οργανωσιακή ευημερία:** πώς εφαρμόζεται η συναισθηματική νοημοσύνη στο σχολικό περιβάλλον;
- **Προσανατολισμός στα συστήματα:** η δεκτικότητα του σχολείου στην καινοτομία και η αλληλεπίδρασή του με εξωτερικά συστήματα.
- **Κανονικοποίηση:** πώς ισορροπεί το σχολείο ανάμεσα στην τήρηση και την παραβίαση των κανόνων;
- **Αξιολόγηση:** πώς καθορίζει το σχολείο το όραμά του και πώς εφαρμόζεται ή αξιολογείται το εν λόγω όραμα;
- **Οργανισμός που μαθαίνει:** η ικανότητα του σχολείου για κριτική σκέψη και ανάλυση, και πώς μπορεί να μάθει να λειτουργεί αποτελεσματικότερα.

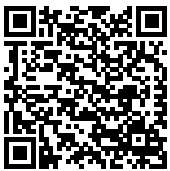
Για να μάθετε πώς λειτουργούν αυτές οι δεξιότητες και να διαπιστώσετε πού ακριβώς βρίσκεται το σχολείο σας σε κάθε τομέα, μπορείτε να πραγματοποιήσετε την οργανωσιακή αυτοαξιολόγηση συμπληρώνοντας ηλεκτρονικά τα αντίστοιχα τεστ στα Αγγλικά στον σύνδεσμο <http://www.iguana-project.eu/organisational-innovation-capacity-assessment-tool> κάνοντας κλικ σε ένα από τα **ΘΕΜΑΤΑ**. Δεν έχει σημασία ποιο από αυτά θα επιλέξετε πρώτο. Παρακάτω μπορείτε να δείτε μεταφρασμένο στα Ελληνικά όλο το περιεχόμενο των τεστ.

Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, η αξιολόγηση πρέπει να ολοκληρωθεί σε μία φορά καλύπτοντας και τους επτά τομείς δεξιοτήτων. Για να ολοκληρωθεί η διαδικασία, χρειάζονται περίπου

45 λεπτά. Ωστόσο, εάν δεν έχετε αρκετό χρόνο για να ολοκληρώσετε και τις επτά ενότητες μαζί, μπορείτε να επιστρέψετε αργότερα στο εργαλείο και να συνεχίσετε από εκεί που έχετε μείνει.

Ομαδικότητα

Όταν οι άνθρωποι οργανώνονται σε ομάδες, όλα μπορούν να συμβούν. Μπορεί κάθε άνθρωπος να συμπεριφέρεται με τον δικό του τρόπο. Δηλαδή, ένα εξωστρεφές άτομο να συνεχίζει να συμπεριφέρεται φιλικά και ανοικτά, ενώ τα άτομα που εστιάζουν στην εκτέλεση του καθήκοντος, να αφιερώνονται ακριβώς σε αυτό. Ωστόσο, όταν οι άνθρωποι οργανώνονται σε ομάδες, μπορεί να λειτουργήσουν εκτός των ορίων της «καθιερωμένης» συμπεριφοράς τους. Είναι πιθανό να επηρεαστούν από την ομάδα και να υιοθετήσουν τρόπους συμπεριφοράς που δεν τους είναι οικείοι ή μπορεί ακόμη και να τους εκπλήσσουν. Κάπως έτσι οι ομάδες αποκτούν τα δικά τους χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Αυτό μας δείχνει ότι μπορεί να υπάρχουν και να λειτουργούν υποσυνείδητες δυνάμεις. Όταν ο Wilfred Bion μελέτησε τη συμπεριφορά των ομάδων τη δεκαετία του 1940, παρατήρησε ότι συχνά οι ομάδες λειτουργούν ταυτόχρονα σε δύο επίπεδα. (Ο Bion μελέτησε μια ομάδα την οποία στη συνέχεια διαχώρισε για να προβάλλει όλες τις επιμέρους διαφορετικές συμπεριφορές). Αρχικά, οι ομάδες βρίσκονται «επί τω έργω» (αυτή η κατάσταση αποκαλείται «νοοτροπία ομαδικής εργασίας»), δηλαδή, λειτουργούν καλά, διαχειρίζονται τις εντάσεις και δίνουν προσοχή στην εκάστοτε εργασία που καλούνται να εκτελέσουν. Δεύτερον, οι ομάδες μπορεί να κυριευτούν από δυνατά συναισθήματα και να παρεκτραπούν συλλογικά λόγω άγχους για τη δουλειά τους, με συνέπεια να μην μπορούν εύκολα να φέρουν εις πέρας τις υποχρεώσεις τους. Σε αυτή την περίπτωση, λειτουργούν με τη «νοοτροπία βασικών παραδοχών». Στην πραγματικότητα, οι ομάδες μπορεί να συμπεριφέρονται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Πολλοί μελετητές έχουν βασιστεί στο έργο του Bion και σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν πέντε κατηγορίες ομαδικότητας. Στην πρώτη κατηγορία, τα μέλη εξαρτώνται από ένα άτομο που πιστεύουν ότι έχει όλες τις απαντήσεις για να ηγηθεί σωστά της ομάδας. Στη δεύτερη κατηγορία, υπάρχει η αισιόδο-



ξη προσδοκία ότι ένα ισχυρό δίδυμο θα σώσει την ομάδα από τον ίδιο της τον εαυτό (και θα αναλάβει όλο τον φόρτο εργασίας). Ένα τρίτο είδος ομάδας μπορεί να αποφεύγει τελείως κάθε ουσιαστική εργασία αναλισκόμενο σε σχέδια, διαπληκτισμούς και συζητήσεις ή στη διαμόρφωση μιας νοοτροπίας που κάνει σαφή διαχωρισμό ανάμεσα σε «εμάς και τους άλλους». Τέταρτον, τα άτομα που συμμετέχουν σε μια ομάδα ενδέχεται να λειτουργούν σαν να είναι όλοι ίδιοι, αποφεύγοντας κάθε ανταλλαγή γνώσεων. Αυτό που θέλουν είναι να χάσουν τον εαυτό τους μέσα στη νοοτροπία της ομάδας. Τέλος, μια πέμπτη περίπτωση είναι να ξεχάσουν τελείως ότι ανήκουν σε ομάδα, να λειτουργούν εγωιστικά, να εργάζονται μόνοι τους και να περιφρουρούν τα όριά τους.

Το προσωπικό είναι απρόθυμο να συμμετέχει ενεργά σε εργασίες και δεν τις ολοκληρώνει εγκαίρως. Αυτό συμβαίνει...

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Η προσοχή του προσωπικού αποσπάται εύκολα από τα καθήκοντά του και το προσωπικό ενεργεί με τρόπο που υπονομεύει την ομαδική εργασία. Αυτό συμβαίνει...

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Οι ομάδες εργασίας φαίνεται να εξαρτώνται από ένα ισχυρό άτομο που περιμένουν να τις σώσει και να αναλάβει μεγάλο μέρος από τον φόρτο εργασίας των υπολοίπων μελών. Αυτό...

- συμβαίνει με όλες τις ομάδες στο σχολείο μου
- συμβαίνει με σχεδόν όλες τις ομάδες
- συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες
- συμβαίνει με μερικές ομάδες
- δεν συμβαίνει ποτέ

Δύο άτομα αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο με μεγάλες προσδοκίες επιτυχίας, συχνά με προσανατολισμό προς το μέλλον. Αυτό...

- συμβαίνει με όλες τις ομάδες στο σχολείο μου
- συμβαίνει με σχεδόν όλες τις ομάδες
- συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες
- συμβαίνει με μερικές ομάδες
- δεν συμβαίνει ποτέ

Υπάρχουν διαρκείς διαφωνίες, συζητήσεις και γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε «εμάς και τους άλλους» (π.χ. το προσωπικό κατά της διοίκησης, ένα τμήμα κατά άλλου τμήματος) με αποτέλεσμα οι εργασίες να μην σημειώνουν πρόοδο. Αυτό...

- συμβαίνει με όλες τις ομάδες στο σχολείο μου
- συμβαίνει με σχεδόν όλες τις ομάδες
- συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες
- συμβαίνει με μερικές ομάδες
- δεν συμβαίνει ποτέ

Κάθε άτομο λειτουργεί σαν να είναι ίδιο με όλους τους άλλους. Έτσι, τα άτομα δεν διαφοροποιούνται από το σύνολο και δεν συμβάλλουν ο καθένας με τη δική του ξεχωριστή εμπειρία στην ομάδα, υπό την έννοια των δεξιοτήτων και του υπόβαθρου που έχουν αποκτήσει. Αυτό...

- συμβαίνει με όλες τις ομάδες στο σχολείο μου
- συμβαίνει με σχεδόν όλες τις ομάδες
- συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες
- συμβαίνει με μερικές ομάδες
- δεν συμβαίνει ποτέ

Τα μέλη της ομάδας είναι ιδιαίτερα ανεξάρτητα, έχουν εγωιστική συμπεριφορά, δεν αλληλοϋποστηρίζονται, δεν μοιράζονται τις ιδέες τους και δεν εκτιμούν τη συνεισφορά των άλλων. Αυτό...

- συμβαίνει με όλες τις ομάδες στο σχολείο μου
- συμβαίνει με σχεδόν όλες τις ομάδες
- συμβαίνει με τις περισσότερες ομάδες
- συμβαίνει με μερικές ομάδες
- δεν συμβαίνει ποτέ

Προσανατολισμός στα συστήματα

Ο προσανατολισμός στα συστήματα αφορά το ενδιαφέρον για το ευρύτερο πλαίσιο και το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, και τον σεβασμό για τα όρια μεταξύ διαφορετικών συστημάτων. Επίσης, έχει να κάνει με τη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Ο καθημερινός αγώνας της οργανωσιακής ζωής μπορεί εύκολα να μας κάνει να ξεχάσουμε ότι τόσο εμείς όσο και οι άλλοι ανήκουμε και εξαρτόμαστε από ένα πολύ μεγαλύτερο διασυνδεδεμένο σύστημα. Ο προσανατολισμός στα συστήματα τοποθετεί τον οργανισμό μέσα σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο. Έτσι, ο οργανισμός θεωρείται μέρος ενός χάρτη ή πολλών διαφορετικών χαρτών και γίνεται κατανοητό ότι τα ταξίδια και οι εξερευνήσεις είναι πολύ σημαντικά για την εκπλήρωση των στόχων, την επιβίωση και την εξέλιξη του οργανισμού.

Τί σημαίνει αυτό στην πράξη;

Σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να στραφεί προς τα έξω, να συνεργαστεί με άλλους οργανισμούς και να μάθει από αυτούς. Σημαίνει ότι αναγνωρίζει πως πέρα από τον οργανισμό υπάρχουν άνθρωποι που εξαρτώνται από το έργο του και ότι η κατανόηση των αναγκών και των απόψεών τους είναι απαραίτητη για την επιβίωση του οργανισμού.

Μέσα από τα χαρακτηριστικά των εν λόγω αλληλεπιδράσεων γίνεται κατανοητή η φύση των ορίων μεταξύ διαφορετικών συστημάτων. Όταν ανήκουμε σε ένα υπερβολικά οριοθετημένο σύστημα που περικλείεται από πολύ χοντρά τείχη, είναι μάλλον απίθανο να ακούσουμε ή να λάβουμε υπόψη ή να θεωρήσουμε σημαντική την κριτική που μας γίνεται, ακριβώς επειδή ζούμε αποκλεισμένοι από τον εξωτερικό κόσμο. Από την άλλη πλευρά, όταν ανήκουμε σε ελλιπώς οριοθετημένα συστήματα με σαθρά ή καθόλου τείχη, είναι πιθανό να αντιδρούμε υπέρ του δέοντος και οι αντιδράσεις μας να είναι διασκορπισμένες ακριβώς επειδή ανταποκρινόμαστε σε όλα τα ερεθίσματα από τον εξωτερικό κόσμο.

Και στις δύο περιπτώσεις ελλοχεύει ο κίνδυνος να ξεχάσουμε τον σκοπό και το έργο του οργανισμού.

Το σχολείο μου έχει σχέσεις με άλλα σχολεία και εκπαιδευτικά συστήματα μέσα από δραστηριότητες όπως οι ανταλλαγές μαθητών, η αδελφοποίηση και η ομαδική μάθηση.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Η σχέση του σχολείου μου με την τοπική κοινότητα, τους γονείς, τις επιχειρήσεις, την τοπική αυτοδιοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζεται από αλληλοσεβασμό

και αλληλοκατανόηση.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Στο σχολείο μου γνωρίζουμε και αναλύουμε την τρέχουσα εκπαιδευτική πολιτική, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Οι εκπαιδευτικοί είναι δεκτικοί και συμμετέχουν στις αλλαγές και την ανάπτυξη των παιδαγωγικών πρακτικών, τις οποίες βρίσκουν τρόπους να ενσωματώσουν στο πρόγραμμα διδασκαλίας.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Πιστεύω ότι εγώ και/ή άλλοι συνάδελφοι σκύβουμε το κεφάλι και συνεχίζουμε τη δουλειά και το πρόγραμμά μας ανεξάρτητα από αυτά που συμβαίνουν στον έξω κόσμο.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Οι προτάσεις μου για συνεργασία με άτομα και οργανισμούς εκτός του σχολικού περιβάλλοντος γίνονται δεκτές με ενθουσιασμό· έτσι, μπορώ να συμμετέχω σε προγράμματα και να συνεργάζομαι με ανθρώπους πέρα από τα όρια του σχολείου.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούμε τα προγράμματα, λαμβάνουμε αποφάσεις, συνεργαζόμαστε με εξωτερικούς φορείς και υπευθύνους για τη χάραξη πολιτικών είναι αντενεργός και χαοτικός. Η στρατηγική κατεύθυνση του σχολείου δεν γίνεται εύκολα κατανοητή.

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Υποστηρικτικό περιβάλλον

Σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, πολλοί παράγοντες συνδυάζονται μεταξύ τους για να προσφέρουν σιγουριά στους ανθρώπους, έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στους ρόλους που έχουν αναλάβει. Ιδανικά, πρόκειται για ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη δημιουργικότητα, την ανάληψη κινδύνων, την αναθεώρηση των τρεχόντων δομών, χωρίς τον φόβο επιβολής ανάρμοστων κυρώσεων.

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για ένα υποστηρικτικό περιβάλλον να παρέχει τόσο την ασφάλεια όσο και το ανήσυχο πνεύμα που χρειάζονται οι άνθρωποι για να επιχειρήσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και διαφορετικές θέσεις. Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική ηγεσία και η παρουσία κατάλληλων δομών που να υποστηρίζουν αυτό τον τρόπο σκέψης και την ανάληψη κινδύνων. Σημαίνει ότι ο εκπαιδευτικός μπορεί να διδάξει, η νοσοκόμα μπορεί να περιθάλψει τους ασθενείς και το παιδί μπορεί να παίξει, χωρίς να επηρεάζονται από έγνοιες για τον έξω κόσμο και έχοντας την ευκαιρία να αναπτυχθούν πλήρως. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα μιας παιδικής χαράς, όπου υπάρχουν πολλοί πιθανοί κίνδυνοι. Η ανησυχία των γονέων και των δασκάλων για τους κινδύνους που ελλοχεύουν σε αυτό το περιβάλλον μπορεί να περιορίσει τα παιχνίδια που επιτρέπουν στα παιδιά. Αντίθετα, ένα ψύχραιμο άτομο εξουσίας με αυτοπεποίθηση που ενθαρρύνει, διδάσκει νέες δεξιότητες και υποστηρίζει την ανάληψη κατάλληλων κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τα παιδιά να ξεδιπλώσουν τα ταλέντα τους. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μεταφορά στο περιβάλλον των οργανισμών, οι γονείς αντικαθίστανται από τη διοίκηση και τη διεύθυνση, ενώ η παιδική χαρά ανάγεται σε δομές και συστήματα που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ανάληψη κινδύνων.

Ενθαρρύνεται η δημιουργικότητά μου με όσα προσφέρω στα μαθήματα και τις άλλες δραστηριότητες στα πλαίσια

του σχολείου;

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Ενθαρρύνεται η συνεχής μάθηση και μου προσφέρονται ευκαιρίες επιμόρφωσης ή επαγγελματικής ανάπτυξης;

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Ενθαρρύνομαι να αναλαμβάνω κινδύνους και να μαθαίνω από τα λάθη μου αντί να τιμωρούμαι γι' αυτά;

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Εάν αμφισβητήσω τους κατεστημένους τρόπους εργασίας και τις υπάρχουσες δομές, η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη και δεν παραβλέπεται. Αυτό συμβαίνει...

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Όταν έχω προβλήματα, ξέρω πού να απευθυνθώ και ξέρω ότι θα λάβω τη βοήθεια που χρειάζομαι εφόσον είναι επιπλέον. Αυτό συμβαίνει...

- πάντα
 πολύ συχνά
 μερικές φορές
 σπάνια
 ποτέ

Αισθάνομαι ασφάλεια στον χώρο εργασίας μου. Αυτό συμβαίνει...

- πάντα
 πολύ συχνά

- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Οργανισμοί μάθησης

Όλα τα σχολεία ενθαρρύνουν ένα είδος μάθησης, αλλά τα περισσότερα σχολεία δεν είναι οργανισμοί μάθησης! Οι οργανισμοί μάθησης δημιουργούν κοινότητες που ενθαρρύνουν και διαφυλάσσουν την ατομική και συλλογική μάθηση. Μέσα από την προώθηση μιας κουλτούρας που επιτρέπει ή ακόμα και επιταχύνει την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων, οι υπεύθυνοι προσφέρουν δέσμευση, ευελιξία και δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης στο εργατικό δυναμικό. Στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορεί να υπάρχει ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του, που ξέρουν να ακούν τους άλλους και να θέτουν προκλήσεις. Τα άτομα ενθαρρύνονται να εκφράζονται με εξωστρέφεια και να δοκιμάζουν τις υποθέσεις που έχουν στο μυαλό τους για τη δουλειά και τον χώρο εργασίας τους. Η ποικιλία των απόψεων θεωρείται πλεονέκτημα. Ενθαρρύνεται ο πειραματισμός και η ανάληψη κινδύνων. Επίσης, το να μαθαίνουν τα άτομα μέσα από τα λάθη τους θεωρείται εξίσου χρήσιμο με το να μαθαίνουν μέσα από τις επιτυχίες τους. Έτσι, υπάρχει ανοχή στα σφάλματα με την προϋπόθεση ότι αποκομίζεται κάτι μέσα από αυτά. Ακόμη, τα μέλη των οργανισμών μάθησης δεν φοβούνται να αναζητήσουν πληροφορίες, υποστήριξη και προκλήσεις εκτός του δικού τους οργανισμού· αντίθετα, δικτυώνονται και μοιράζονται τις σκέψεις τους με άλλους. Άλλωστε, είναι σημαντικό πλεονέκτημα να αντιλαμβάνονται το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και να μπορούν να αλληλεπιδράσουν μέσα σε αυτό, ιδίως όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν εξωτερικές αλλαγές. Όλα τα παραπάνω βοηθούν τους ανθρώπους να μετεξελέξουν τις νέες γνώσεις σε πράξεις και προωθούν την ευελιξία του εργατικού δυναμικού ώστε να προσαρμόζεται αναλόγως στις καινούργιες εσωτερικές ή εξωτερικές απαιτήσεις, έχοντας κοινούς στόχους, δεσμεύσεις και προσδοκίες για το μέλλον.

Αξιοποιείτε τις ευκαιρίες μάθησης ως άτομο;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Μαθαίνετε μαζί με κάποιον συνάδελφο ή ομάδα συναδέλ-

φων του ίδιου τομέα;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Μαθαίνετε μαζί με συναδέλφους άλλων τομέων;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Θέτετε προκλήσεις μεταξύ σας όταν πιστεύετε ότι κάτι μπορεί να βελτιωθεί;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Αναλαμβάνετε κινδύνους και μαθαίνετε από τα λάθη σας;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Αναζητάτε πληροφορίες, υποστήριξη και προκλήσεις από άλλα σχολεία ή ιδρύματα;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Συμμετέχετε σε διάφορα δίκτυα εκτός σχολείου;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Αξιοποιείτε τις γνώσεις που έχετε αποκομίσει ώστε να

βελτιώσετε τις μελλοντικές πρακτικές π.χ. μέσα από αναπτυξιακά σχέδια για το σχολείο, αναθεωρήσεις κτλ.;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Κανονικοποίηση

Οι τυπικοί κανόνες (π.χ. ο κώδικας ενδυμασίας) επιβάλλονται με αυστηρότητα;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Το σχολείο ενθαρρύνει τα μέλη του να σκέφτονται πέρα από την πεπατημένη;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Η σχολική κουλτούρα υποστηρίζει την αμφισβήτηση των καθιερωμένων κανόνων από τα μέλη του;

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Πόσο ευρείες είναι οι ευκαιρίες και οι δομές που επιτρέπουν στα μέλη του σχολείου να αναθεωρήσουν τους καθιερωμένους κανόνες και τις υπάρχουσες διαδικασίες;

- πολύ ευρείες
- ευρείες
- μέτρια ευρείες
- πολύ περιορισμένες
- δεν υπάρχουν καθόλου

Πόσο ευέλικτη είναι η σχολική κουλτούρα και τα συστήματα κανόνων του σχολείου όσον αφορά την υποστήριξη της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διαφορετικές ομά-

δες μελών (π.χ. ανάμεσα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς, ανάμεσα σε προσωπικό και διοίκηση);

- εξαιρετικά ευέλικτη
- πολύ ευέλικτη
- σχετικά ευέλικτη
- άκαμπτη
- τελείως άκαμπτη

Το σχολείο προσφέρει μηχανισμούς επιβράβευσης για την ανάληψη κινδύνων και την αθέτηση των κανόνων;

- σε πολύ μεγάλο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε μέτριο βαθμό
- σε πολύ περιορισμένο βαθμό
- καθόλου

Οργανωσιακή ευημερία

Συμμετέχοντας σε έναν οργανισμό, είναι πολύ πιθανό μετά από τη σχετική ενημέρωση να μπορούμε να καταλάβουμε τις διαθέσεις του. Αυτό δεν γίνεται όπως συνήθως, αλλά εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά των ατόμων, ιδίως όταν εργάζονται ομαδικά ή ως μέρη ενός ευρύτερου συστήματος. Όταν τα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς όπου πρέπει να διαχειριστούν πολλές αλλαγές, συχνά εκδηλώνουν πιο ακραίες συμπεριφορές και μπορεί να αποφεύγουν τις εργασίες που τους ανατίθενται ή να εστιάζουν τις προσπάθειές τους μόνο σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας τους. Ενίοτε αναπτύσσουν συνήθειες που αποσπούν την προσοχή τους από τη δυσφορία και το άγχος, οι οποίες συχνά αναστέλλουν τη μάθηση και εμποδίζουν τις αλλαγές. Για παράδειγμα, ορισμένες φορές τα μέλη των οργανισμών ασυνείδητα χρησιμοποιούν ως δικαιολογία τη δυσλειτουργική συμπεριφορά των αποδιοργανωτικών μαθητών τους για να υπονομεύσουν τις προγραμματισμένες αλλαγές.

Στη συνέχεια περιγράφονται ορισμένοι τρόποι με τους οποίους οι οργανισμοί διαιωνίζουν τον κύκλο της στασιμότητας: Τα άτομα επιλέγουν να αποσυρθούν, εργάζονται μεμονωμένα και προσηλώνονται στους κανόνες. Θεωρούν μάταιο να προχωρήσουν μπροστά και να κάνουν το πρώτο βήμα. Έτσι, μένουν στάσιμα πριν ακόμη ξεκινήσουν.

Οι συναισθηματικές αντιδράσεις των ατόμων γίνονται υπερβολικές, ενώ ακόμη και τα μικρά προβλήματα βγαίνουν εκτός ελέγχου. Τα προβλήματα δεν βρίσκουν λύσεις.

Κατηγορίες και μνησικακίες σιγοβράζουν κάτω από την επιφάνεια. Τα άτομα υπεραναλύουν τα πάντα και οργανώνουν

πολλές συνελεύσεις χωρίς να λαμβάνονται αποφάσεις. Επέρχεται μια στασιμότητα στη λήψη αποφάσεων· εμμένοντας στους κινδύνους και τη θεωρία, οι προθέσεις δεν μεταφράζονται σε πράξεις. Εστιάζουν επίμονα στην εργασία που πρέπει να εκτελέσουν σε βάρος των άλλων πτυχών του οργανισμού. Παρόλο που κάνουν πολλά αποτελεσματικά πράγματα, κατά κάποιο τρόπο χάνουν το νόημα.

Στο σχολείο μου τα άτομα αποσπώνται εύκολα από την εργασία που προσπαθούν να ολοκληρώσουν και απασχολούνται κατά τα φαινόμενα με «λάθος» πράγματα.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Τα μέλη του προσωπικού συμπεριφέρονται σαν αποδιοργανωτικοί μαθητές όταν επίκεινται αλλαγές.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Επικρατεί μια αποχαυνωτική ατμόσφαιρα και τα μέλη του προσωπικού αποσύρονται και προσπλώνονται στους κανόνες, με αποτέλεσμα την παντελή απουσία πειραματισμού.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Επικρατεί μια υστερική ατμόσφαιρα και τα άτομα αφήνουν ακόμη και τα μικρά προβλήματα να βγουν εκτός ελέγχου, ενώ δεν φαίνεται να βρίσκονται λύσεις στα προβλήματα.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Υπάρχει μια υπολανθάνουσα οργή, με βασικά χαρακτηριστικά τις κατηγορίες και τις μνησικακίες. Γίνονται πάρα πολλές συνελεύσεις χωρίς να λαμβάνονται αποφάσεις.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Τα άτομα φαίνεται να φοβούνται τη δράση, παρόλο που εργάζονται πολλές ώρες και έχουν πολλές ιδέες. Η σκέψη και η δράση δεν φαίνεται να συνδέονται με κάποιο τρόπο.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Τα άτομα εστιάζουν στην αποτελεσματική διδασκαλία των μαθητών σε βάρος άλλων πτυχών της ανάπτυξης των παιδιών και του σχολείου.

- πάντα
- πολύ συχνά
- μερικές φορές
- σπάνια
- ποτέ

Αξιολόγηση

Πολλοί οργανισμοί φοβούνται την αξιολόγηση. Θεωρούν ότι σκοπός της αξιολόγησης είναι η εκτίμηση της επιτυχίας και η επιβολή κυρώσεων για τη μη επίτευξη των στόχων τους. Αυτό συμβαίνει σε πολλές χώρες κυρίως με τα σχολεία που έχουν το διαρκές άγχος της αξιολόγησης από κρατικούς επιθεωρητές. Το προσωπικό και οι μαθητές ζουν με τον εφιάλτη ότι οι επιθεωρητές μπορεί να έρθουν χωρίς έγκαιρη ειδοποίηση και να υποβαθμίσουν το σχολείο από «εξαιρετικό» σε «καλό» ή ακόμη χειρότερα. Υπό αυτό το πρίσμα, η αξιολόγηση συχνά αντιμετωπίζεται αρνητικά ως ένας από τους παράγοντες που ενισχύουν το άγχος της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, η αξιολόγηση είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που υποστηρίζει τις αλλαγές και τις καινοτομίες όταν χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους οργανισμούς να μάθουν με ποιον τρόπο μπορούν να βελτιωθούν. Προκειμένου οι οργανισμοί να μάθουν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, η αξιολόγη-

ση δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως επαναθεωρητικό εργαλείο για την αξιολόγηση των επιδόσεων, για παράδειγμα στο τέλος του σχολικού έτους («εκ των υστέρων» αξιολόγηση). Αντιθέτως, πρέπει να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή διαδικασία για την υποστήριξη της διαρκούς βελτίωσης. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τα σχολεία να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν ένα σχέδιο αλλαγών («εκ των προτέρων» αξιολόγηση). Επίσης, σημαίνει ότι η αξιολόγηση μπορεί και πρέπει να εφαρμόζεται για την παρακολούθηση και την εκτίμηση της προόδου καθώς το σχολείο κινείται στην κατεύθυνση της εφαρμογής του σχεδίου αλλαγής («διαμορφωτική» αξιολόγηση). Με αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς βοηθά τα σχολεία να υπολογίσουν την πρόοδο που έχουν σημειώσει στο «ταξίδι της αλλαγής».

Στην πραγματικότητα ο ρόλος της αξιολόγησης στους οργανισμούς δεν είναι να οδηγήσει στην τελειότητα, αλλά να καταστήσει σαφές τι είναι σημαντικό, τι μπορεί να ελεγχθεί και τι όχι, τι θεωρείται αρκετά καλό και κυρίως τι μπορεί να εφαρμοστεί από την εμπειρία που έχει αποκτηθεί προκειμένου ο οργανισμός να αλλάξει προς το καλύτερο.

Η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται καθαρά ως εργαλείο εκτίμησης της επίτευξης των στόχων επίδοσης;

- σε πολύ μεγάλο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε κάποιο βαθμό
- σε μικρό βαθμό
- καθόλου

Πιστεύετε ότι το άγχος για την επίτευξη των στόχων επίδοσης συμβάλλει στην παρακώλυση της καινοτομίας και των αλλαγών;

- σε πολύ μεγάλο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε κάποιο βαθμό

- σε μικρό βαθμό
- καθόλου

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν το σχολείο ως οργανισμό να μάθει να λειτουργεί αποτελεσματικότερα;

- σε πολύ μεγάλο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε κάποιο βαθμό
- σε μικρό βαθμό
- καθόλου

Η αξιολόγηση αξιοποιείται έτσι ώστε να βοηθήσει το σχολείο να προχωρήσει μπροστά ή να αλλάξει σχέδια;

- καθόλου
- σε μικρό βαθμό
- σε κάποιο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε πολύ μεγάλο βαθμό

Η αξιολόγηση συνδέεται άρρηκτα με τα συστήματα διαχείρισης του σχολείου προκειμένου να παρακολουθείται η πρόοδος;

- καθόλου
- σε μικρό βαθμό
- σε κάποιο βαθμό
- σε μεγάλο βαθμό
- σε πολύ μεγάλο βαθμό

Πώς βαθμολογείτε τις αξιολογικές ικανότητες και δεξιότητες του σχολείου σας;

- πολύ κακές
- κακές
- μέτριες
- καλές
- πολύ καλές





Επιμορφωτικό υλικό για τη συναισθηματική νοημοσύνη του εκπαιδευτικού

Η Ενότητα Συναισθηματικής Νοημοσύνης αποτελείται από τέσσερις τομείς δεξιοτήτων:

- **Ενδοπροσωπικές δεξιότητες** - οι προσωπικές δεξιότητες που βοηθούν τα άτομα να αξιολογούν με ακρίβεια τη συναισθηματική νοημοσύνη τους και τον τρόπο που αυτή είναι πιθανό να διαμορφώσει τη σχέση τους με τον εξωτερικό κόσμο και με άλλα άτομα.
- **Διαπροσωπικές δεξιότητες** - η εφαρμογή ενδοπροσωπικών δεξιοτήτων για τη συναναστροφή με άλλα άτομα κατά τρόπο σκόπιμο και παραγωγικό.
- **Προσαρμοστικότητα** - οι δεξιότητες που βοηθούν τα άτομα να διαχειρίζονται τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους, ανταποκρινόμενα σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- **Συναισθηματικές δεξιότητες** – οι δεξιότητες που διαμορ-

φώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν την ψυχολογική κατάστασή τους και τον τρόπο που τη διαχειρίζονται σε συνάρτηση με συμπεριφορές και σχέσεις.

Τρεις δεξιότητες απαντώνται σε κάθε έναν από αυτούς τους τέσσερις τομείς δεξιοτήτων.

Σύντομη εισαγωγή στην Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση μαθαίνεται!

- Η ενσυναίσθηση είναι ένα γνώρισμα της προσωπικότητας που μαθαίνεται και είναι ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία ικανοποιητικών σχέσεων.
- Τα μικρά παιδιά επηρεάζονται άμεσα από τον βαθμό ενσυναίσθησης που τους διδάσκουν και προβάλλουν ως πρότυπο οι φροντιστές τους.

- Οι γονείς και οι εκπαιδευτικοί που διδάσκουν προληπτικά στα μικρά παιδιά πώς να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα - τα δικά τους και των άλλων - σε διάφορες καταστάσεις βοηθούν τα παιδιά να αναπτύξουν ενσυναίσθηση, και...
- Τα μικρά παιδιά που έχουν τραυματικές εμπειρίες λόγω παραμέλησης και κακομεταχείρισής τους από τους ενήλικους τείνουν να επιδεικνύουν αργότερα επιθετική συμπεριφορά (π.χ. εκφοβιστική συμπεριφορά).

Ξεκινάμε διδάσκοντας τα παιδιά να κατανοούν τη συμπεριφορά και τα συναισθήματά τους - αυτό παρέχει τα βασικά εργαλεία για την κατανόηση της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των άλλων. Για παράδειγμα, όταν αντιμετωπίζουμε ένα παιδί που έχει χτυπήσει κάποιο άλλο άτομο, το βοηθάμε «να εστιάσει στο πώς αισθάνθηκε εκείνη τη στιγμή». Αν δεν έχουμε βιώσει μια παρόμοια εμπειρία με το άλλο άτομο, ίσως μπορούμε να αισθανόμαστε συμπάθεια για αυτό (να το κατανοούμε) ως έναν βαθμό. Αν έχουμε βιώσει μια παρόμοια εμπειρία, ίσως μπορούμε να συναισθανθούμε την εμπειρία του άλλου ατόμου (κατανόηση + συναίσθημα). Για παράδειγμα: όσο ευαίσθητοι και να είναι οι άντρες και οι άτεκνες γυναίκες, δεν μπορούν να συναισθανθούν πλήρως την εμπειρία της εγκυμοσύνης και της γέννας μιας νέας μητέρας, με τον τρόπο που μπορεί μια άλλη μητέρα. Εξίσου σημαντική είναι η καλλιέργεια της επίγνωσης, του αυτοσεβασμού και του αμοιβαίου σεβασμού, και της μη εγωιστικής προσωπικής υπερηφάνειας. Χωρίς αυτοσεβασμό και αγάπη για τον εαυτό, η ενσυναίσθηση μπορεί να καταπνίξει ή να διαστρεβλώσει τον γνήσιο αλtruισμό και τη συμπόνια.

Τραύματα της πρώιμης παιδικής ηλικίας

Τα τραύματα της πρώιμης παιδικής ηλικίας προκαλούν ψυχολογικά τραύματα, συμπεριλαμβανομένης της ανικανότητας ανάπτυξης συναισθημάτων, αγάπης, ενσυναίσθησης και κατάλληλων δεσμών με τα άλλα άτομα. Τα ψυχολογικά τραυματισμένα άτομα μπορεί να θεωρούν ότι διαθέτουν ενσυναίσθηση, αλλά δεν γνωρίζουν πώς είναι η γνήσια ενσυναίσθηση. Αισθάνονται δηλαδή «φυσιολογικά» και δεν είναι πιθανό (α) να παραδεχτούν ή να αναζητήσουν βοήθεια για αυτή την ανεπάρκειά τους, ή (β) να διδάξουν και να αποτελέσουν πρότυπο πραγματικής ενσυναίσθησης για τα παιδιά τους. Επομένως, είναι απίθανο (ψυχολογικά τραυματισμένοι) γονείς χωρίς ενσυναίσθηση να ενθαρρύνουν την ενσυναίσθηση στα παιδιά τους και έτσι, αυτή η αναπτυξιακή ανεπάρκεια θα περάσει πιθανότατα στις επόμενες γενιές και θα αποδυναμώσει την κοινωνία.



Είναι δυνατό να καλλιεργηθεί η ενσυναίσθηση;

Η εμπειρία λέει «ναι», εάν το άτομο...

- αντιμετωπίζει με αποφασιστικότητα οποιαδήποτε σημαντικά ψυχολογικά τραύματα - ιδίως το ψευδές αίσθημα αυτοκυριαρχίας και τη δυσκολία του με τους άλλους ανθρώπους,
- έχει σαφή επίγνωση της διαφοράς μεταξύ συμπάθειας και ενσυναίσθησης,
- κινητοποιείται διαρκώς για την προσωπική βελτίωσή του - μεταξύ άλλων με διάφορους ανθρώπους σε διαφορετικές καταστάσεις,
- εξασκεί τη συνειδητοποίηση, τον προσδιορισμό και την έκφραση των συναισθημάτων του,
- μαθαίνει και εξασκείται με διάφορους ενήλικους και παιδιά,
- παρατηρεί σκόπιμα πώς τα άλλα άτομα εξασκούν και εκφράζουν ενσυναίσθηση - ή πώς το αποφεύγουν,
- ανά κειμήλια ζητά τα ειλικρινή (και όχι ευγενικά) σχόλια των άλλων, για παράδειγμα «Πιστεύεις ότι διαθέτω ενσυναίσθηση σε λογικά επίπεδα;»



Στα σημαντικά οφέλη από την υπομονετική εφαρμογή των παραπάνω συγκαταλέγεται η αποτελεσματικότερη επικοινωνία, οι ικανοποιητικότερες σχέσεις και η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και του αυτοσεβασμού.

Πηγές – παραπομπές:

- Τεστ Δείκτη Ενσυναίσθησης (ΔΕ) και Δείκτη Συστηματοποίησης (ΔΣ) <http://portal.opendiscoveryspace.eu/edu-object/test-deikti-ensynaisthisis-de-kai-deikti-systimatopoiisis-ds-708001>
- Ρήσεις σχετικά με την ενσυναίσθηση <http://www.goodreads.com/quotes/tag/empathy>
- Άρθρα στο διαδίκτυο <http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304561004579137514122387446>

Video

- <https://www.youtube.com/watch?v=l7AWnfFRc7g>
- https://www.youtube.com/watch?v=cDDWvj_a-o8#t=16

Ευελιξία

Σύντομη εισαγωγή:

1) Αδιέξοδο και αλλαγή - Δεν πρέπει να συγκόουμε το πράττειν σωστά με την επίτευξη του αποτελέσματος που επιθυμούμε.

Αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση:

- Προτιμούμε το οικείο, ακόμη και αν δεν είναι τέλειο, από τον φόβο για το άγνωστο.
- Νιώθουμε ενοχές όταν δεν αισθανόμαστε ή δεν είμαστε επαρκείς.
- Τα «πρέπει» και τα «αν» μάς εγκλωβίζουν και μας κάνουν δυστυχισμένους.
- Πρέπει να έχουμε επίγνωση των επιφανειακών πραγμάτων και να τα απορρίπτουμε. Μόνο μέσα από τις προσδοκίες βιώνουμε την απογοήτευση.
- Προσπαθούμε να έχουμε λογικές προσδοκίες, οι οποίες όμως θα θέτουν ταυτόχρονα προκλήσεις.

- Η αυτοεκτίμηση οδηγεί στην αυτοπεποίθηση.
- Κανένα γενικό σχέδιο δεν είναι αλάνθαστο· τα συνδυαστικά σχέδια που εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις καταστάσεις αποτελούν την καλύτερη λύση. Εμπιστευόμαστε το ένστικτό μας.
- Τα συναισθήματα γίνονται χειρότερα προτού γίνουν καλύτερα; Τίποτα δεν θα είναι ξανά όπως ήταν! ΚΑΙ ποτέ δεν ήταν όπως νομίζαμε ότι ήταν! Για αυτό, πρέπει να κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε σήμερα! (Αν και πιο εύκολα το λέμε παρά το κάνουμε). Η πεισματική άρνηση της αποδοχής των καταστάσεων μας κρατά στάσιμους.

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΝΤΑΓΗ. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΟΡΘΩΘΕΙ. Μπορεί όμως να γίνει καλύτερη από ό,τι θα ήταν.

2) Στασιμότητα ή επιλογές

- Γενικό σχέδιο!
- Γιορτάζουμε τις μικρές επιτυχίες.
- Αισθανόμαστε καλά με τον εαυτό μας.

Πρέπει να αποδεχόμαστε όσα δεν μπορούμε να ελέγξουμε. Δεν μπορούμε να αλλάξουμε το παρελθόν. Πώς μας συμπεριφέρονται οι άλλοι. Τα όριά μας. Τα όρια της κατάστασης. Πώς αισθανόμαστε. Δεν υπάρχει όμως συνταγή/σωστός τρόπος για να διορθώσουμε μια κατάσταση. Ο καθένας είναι διαφορετικός και αυτό που χρειάζεται είναι ευελιξία για να κάνουμε την κατάσταση καλύτερη από ό,τι θα ήταν. Αναγνωρίζουμε τον εκνευρισμό και τον αντιμετωπίζουμε όσο καλύτερα μπορούμε, κατανοούμε και αποδεχόμαστε τα όρια του ελέγχου μας.

Κανένα γενικό σχέδιο δεν είναι αλάνθαστο· τα συνδυαστικά σχέδια που εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις καταστάσεις αποτελούν την καλύτερη λύση. Εμπιστευόμαστε το ένστικτό μας.

3) Αδιέξοδο και έλεγχος

- Πρέπει να αποδεχόμαστε όσα δεν μπορούμε να ελέγξουμε.
- Δεν πρέπει να παίρνουμε προσωπικά όσα δεν είναι δυνατό να ελέγξουμε.
- Κάποια στιγμή θα αισθανθούμε ανεπαρκείς.
- Συμβαίνει σε όλους.

Εστιάζουμε στο ταξίδι

Ο αυστηρός προσανατολισμός στον στόχο σημαίνει ότι δεν

θα επιτυγχάνουμε το καλύτερο, δεν θα είμαστε σχεδόν ποτέ ικανοποιημένοι, δεν θα απολαμβάνουμε τη διαδικασία και θα παραμείνουμε στάσιμοι.

Η ζήλεια είναι μια ένδειξη καθ' έξιν ανασφάλειας και του πώς αισθανόμαστε για τον εαυτό μας. Διαχειριζόμαστε τους φόβους και τις αγωνίες μας με το να συνειδητοποιήσουμε ότι δεν είμαστε παγιδευμένοι και ανήμποροι, παρόλο που μπορεί να αισθανόμαστε έτσι. Κάνουμε ένα βήμα πίσω και μαθαίνουμε να βλέπουμε ότι έχουμε επιλογές.

Πηγές- παραπομπές:

- Εκτεταμένο τεστ αξιολόγησης της Ευελιξίας <http://psychology.about.com/library/quiz/bl-resilience-quiz.htm>

Video

- <https://www.youtube.com/watch?v=1CvExk1TVMO>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ujvCEDwfTXO>

Πρωτοβουλία

Κάνουμε εμείς το πρώτο βήμα; Αναλαμβάνουμε την ευθύνη για νέες δράσεις;

Η πρωτοβουλία περιλαμβάνει:

- Οργανωσιακές δραστηριότητες
- Γνώση του τρόπου καθορισμού προτεραιοτήτων
- Ισχυρές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
- Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια στόχων
- Διαχείριση - παρακολούθηση επιδόσεων
- Σαφείς πολιτικές και πρακτικές
- Δικτύωση - δημιουργία σχέσεων
- Διαχείριση των αλλαγών
- Περιβάλλον που παρέχει κίνητρα
- Επιδεκτικότητα
- Αποδοχή των ορίων
- Αβεβαιότητα
- Ανάλυση ρίσκου

Αδιέξοδο και αλλαγή

Οι φιλοδοξίες είναι κάτι το θετικό. Η αποτυχία, όμως, δεν σημαίνει αδυναμία. Δεν τα παρατάμε! Ενθαρρύνουμε τον εαυτό μας και τους άλλους να λαμβάνουν αποφάσεις. Είμαστε αποφασιστικοί και μπορούμε να ζήσουμε με τις συνέπειες των αποφάσεών μας. Δεν εγκλωβιζόμαστε στα άκρα. Αλλάζουμε τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις μέχρι να μας γίνει συνήθεια. Ας πάρουμε για παράδειγμα κάποιον που

γράφει πολύ δυσανάγνωστα. Μπορεί να εξασκηθεί να προσθέτει την οριζόντια γραμμή στον αριθμό 7 μέχρι να του γίνει αυτόματη συνήθεια. Δεν είμαστε αναβλητικοί. Απομυθοποιούμε το πρόβλημα αναγνωρίζοντας ότι «αυτό θα συνέβαινε, σωστά;». Η καθυστέρηση λήψης αποφάσεων είναι ένας τρόπος αποφυγής της συναισθηματικής ενόχλησης στο άμεσο μέλλον. Οι υπεκφυγές οδηγούν σε στασιμότητα.

Στασιμότητα ή επιλογές;

- Διακινδύνευση της μέσης λύσης
- Κατανόηση των επιλογών.
- Αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης των καταστάσεων.
- Δεν μπορούμε να εξαλείψουμε τα συναισθήματα· μπορούμε όμως να τα αντιμετωπίσουμε με υγιή τρόπο

Άσκηση

- Δώστε μερικά παραδείγματα περιπτώσεων όπου πήρατε πρωτοβουλία.
- Δώστε παραδείγματα πρωτοβουλιών που θα μπορούσατε να πάρετε στο μέλλον.

Πηγές- παραπομπές

- Εκτεταμένο τεστ αξιολόγησης της Πρωτοβουλίας <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content.php?cur%20page=7&sub%20page=5&rout=0&lang=0>
- Σχετικό άρθρο <http://www.mindtools.com/pages/article/initiative.htm>

Αισιοδοξία και ευτυχία

Ευτυχία ή επιτυχία - ποια έρχεται πρώτη;

Πολλοί θεωρούν ότι η ευτυχία είναι απόρροια της «επιτυχίας», που μπορεί να σημαίνει μια εντυπωσιακή καριέρα, έναν μεγάλο μισθό, ένα όμορφο σπίτι, ένα ακριβό αυτοκίνητο κ.ο.κ. Παρόλο που αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες δεν εγγυώνται απαραίτητα την ευτυχία (και συχνά έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα), σίγουρα υπάρχει κάποια αλήθεια στο ότι λαμβάνουμε ικανοποίηση από τα επιτυχή επιτεύγματά μας - όπως από μια εργασία που διεκπεραιώσαμε ικανοποιητικά.

Ωστόσο, έρευνες δείχνουν ότι η σημαντικότερη σχέση μεταξύ της επιτυχίας και της ευτυχίας μπορεί να είναι η αντίστροφη. Τα ευτυχισμένα άτομα είναι συνήθως πιο επιτυχημένα σε αυτό που κάνουν - για παράδειγμα, είναι πιο υγιή, πιο παρα-

γωγικά και έχουν καλύτερες σχέσεις με τους άλλους. Ως εκ τούτου, τα περισσότερα ευτυχισμένα άτομα αποφέρουν επίσης τεράστιες ωφέλειες στους οργανισμούς τους.

Ο λόγος που επιθυμούμε πράγματα δεν είναι επειδή θα μας κάνουν ευτυχισμένους. Συχνά, όταν αποκτούμε αυτό που θέλουμε νιώθουμε πράγματι λίγο περισσότερο ευτυχείς. Η ικανοποίηση δεν σημαίνει ευτυχία. Δεν πρέπει να εγκλωβιζόμαστε.

Τα πράγματα θα έπρεπε να είναι διαφορετικά, αλλά η αποδοχή της κατάστασης δεν σημαίνει αδράνεια. Επιλέγουμε αν θα αναλάβουμε δράση ή όχι.

Δεν καλλιεργούμε προβλήματα, καλλιεργούμε λύσεις! Δεν πρέπει να μας κατατράχουν τα αρνητικά. Τα αντιμετωπίζουμε. Δίνουμε έκφραση στα θετικά.

Έχουμε επίγνωση των γεγονότων που σχετίζονται με την κατάσταση και όλων των λεπτομερειών. Θα υπάρξουν ολισθήματα, για αυτό αναγνωρίζουμε και έχουμε επίγνωση αυτής της πιθανότητας. Προσπαθούμε να είμαστε:

- Σχετικά ισορροπημένοι (αποφεύγουμε το ένα άκρο ή το άλλο)
- Σχετικά συμφιλωμένοι (αίσθημα επάρκειας)
- Σχετικά ικανοποιημένοι (χαρούμενοι!) (αίσθημα επάρκειας)

Παραπομπή:

Video "The happiness advantage- Depression-Optimism Connection" <https://www.youtube.com/watch?v=VKCQYVJMOUE>

Συναισθηματική επίγνωση

Συναισθηματική επίγνωση σημαίνει κατανόηση της ψυχολογικής κατάστασής μας, του γιατί είμαστε όπως είμαστε. Πρέπει να κατανοούμε τον εαυτό μας και τους άλλους. Δίνουμε προσοχή σε αυτά τα ζητήματα. Πρέπει να είμαστε σε επαγρύπνηση· αν έχουμε πίστη στον εαυτό μας, δεν θα χρειαστεί να προσπαθήσουμε πολύ για να έχουμε τον έλεγχο.

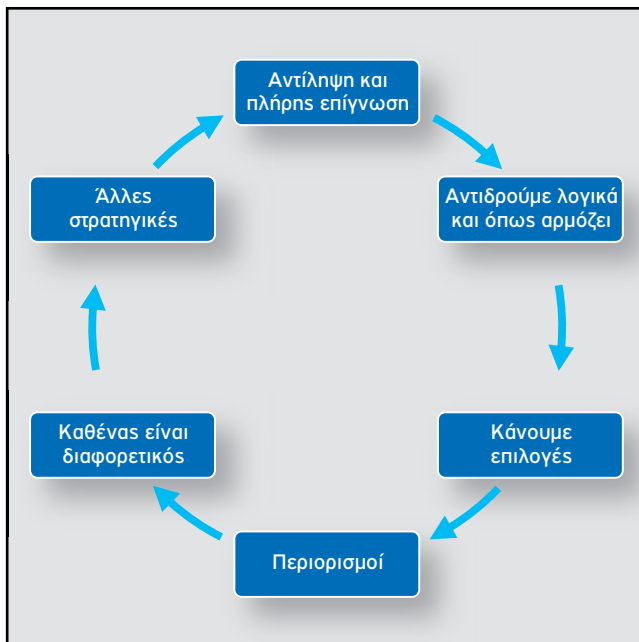
Απολαμβάνουμε το ταξίδι. Δεν μας κατατράχει το τελικό αποτέλεσμα ούτε το εξιδανικεύουμε. Πρέπει να προσπαθούμε να κάνουμε το ταξίδι ικανοποιητικό, ακόμη και ευχάριστο,

αντί να αιτιολογούμε γιατί δεν θα έπρεπε να είναι ευχάριστο ή να εκλογικεύουμε την παλιά τακτική αντιμετώπισης καταστάσεων. Δεν ενισχύουμε τα αρνητικά, παρά βλέπουμε τις καταστάσεις ως ευκαιρία να απολαύσουμε κάτι καινούριο. Το ταξίδι έχει να προσφέρει πολλά περισσότερα από το τελικό αποτέλεσμα!

Αποδεχόμαστε τα πράγματα που δεν μπορούμε να αλλάξουμε και αλλάζουμε τα πράγματα που μπορούμε. Ψάχνουμε κάποιον για να του επιρρίψουμε ευθύνες ή κατηγορούμε τον εαυτό μας. Ή και τα δύο!

Πρέπει να προσπαθούμε να μην «ενδιαφερόμαστε» υπερβολικά για κάθε ζήτημα. Βρίσκουμε άλλα κανάλια για τη συναισθηματική και διανοητική ενέργεια. Είμαστε δημιουργικοί και επινοητικοί.

- Πρέπει να είμαστε ευέλικτοι, διαφορετικά θα παραμείνουμε στάσιμοι. Όσο περισσότερο αγχωνόμαστε ΚΑΙ όσο περισσότερα επενδύουμε στο να κάνουμε τα πράγματα τέλεια, τόσο λιγότερα εφόδια έχουμε για την αντιμετώπιση των καταστάσεων όταν προκύπτουν προβλήματα.
- Προβαίνουμε σε επιλογές με προσοχή και όχι αλόγιστα.
- Είμαστε ευχαριστημένοι, συμφιλιωμένοι και ικανοποιημένοι με όσα κάνουμε, ακόμη και αν μπορούν να γίνουν



περισσότερα. Κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε τη δεδομένη στιγμή.

- Πάντα θα κάνουμε λάθη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η μοναδική διαφορά μεταξύ νικητών και χαμένων είναι η πνευματική δύναμη.
- «Θα έπρεπε να είχα», «Θα μπορούσα να είχα...». Όλα αυτά είναι αρνητικές σκέψεις! Συμφιλιωνόμαστε με τις επιλογές μας ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΧΟΜΑΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ
- Η αποδοχή έχει δύο πλευρές. Αποδεχόμαστε κάτι επειδή γνωρίζουμε ότι είναι γεγονός (τότε όμως αισθανόμαστε ακόμη ανήμποροι) ή το αποδεχόμαστε συναισθηματικά (Δεν είμαστε ανήμποροι. Μπορούμε να κάνουμε επιλογές. Παραδείγματα Douglas Bader/διάλυση του γάμου).
- Ενίοτε η στρατηγική για την αντιμετώπιση καταστάσεων μετατρέπεται η ίδια σε πρόβλημα, π.χ. καταφυγή στο αλκοόλ. Πρέπει να αναρωτιόμαστε αν η ευημερία εξαρτάται από κάτι συγκεκριμένο, π.χ. αποδοχή, επιθυμία να είμαστε τέλειοι. Συχνά η ευημερία εξαρτάται από το αν τα πάντα λειτουργούν ΣΤΗΝ ΕΝΤΕΛΕΙΑ. Αν μόνο..... κτλ. θα ήμουν αρκετά καλός. Αυτό δεν είναι αλήθεια.
- Όταν το έργο μας είναι απογοητευτικό, αναζητούμε άλλες στρατηγικές.
- Αναγνωρίζουμε και έχουμε επίγνωση των συναισθημάτων μας και των λόγων που αισθανόμαστε έτσι. Αυτό δεν σημαίνει ότι συνθηκολογούμε ή ότι τα παρατάμε. Πρέπει απλώς να αναγνωρίζουμε ρεαλιστικά τι είναι λογικό και δέον.
- Πρέπει να είμαστε πραγματιστές, να κάνουμε επιλογές και να αποδεχόμαστε τους περιορισμούς αυτών των επιλογών.
- Αποδεχόμαστε ότι ο καθένας είναι διαφορετικός.
- Διαρκώς ενισχύουμε τις πεποιθήσεις μας και τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο.
- Ορισμένες φορές τα συναισθήματα μπορεί να μας επηρεάζουν δυσανάλογα. Η λογική δεν υπερिσχύει ποτέ έναντι των συναισθημάτων! Αντέχουμε να κάνουμε πίσω; Παρατηρούμε την κατάσταση όπως θα έκανε ένας εξωτερικός παρατηρητής. Όσο περισσότερο παίρνουμε τα πράγματα προσωπικά, τόσο χειρότερα αισθανόμαστε.
- Συμμετέχουμε περισσότερο στη ζωή του σπιτιού και στο εργασιακό περιβάλλον, γινόμαστε πιο ευέλικτοι. Η λογική και ο ορθολογισμός μας μπορεί να μην παρουσιάζουν προβλήματα, αλλά τα ψυχολογικά και τα συναισθηματικά θεμέλιά μας μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρά. Μπορεί να

εστιάζουμε περισσότερο στις ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ και όχι στην ενδυνάμωση των θεμελίων.

- Μετανιώνουμε για το παρελθόν, φοβόμαστε για το μέλλον με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να εκμεταλλευτούμε στο έπακρο το παρόν. Είναι κρίμα να καταστρέφουμε την τωρινή μας ζωή επειδή μας βασανίζουν οι επιλογές που δεν κάναμε στο παρελθόν. «Αν μπορούσα να... τότε όλα θα ήταν εντάξει». Αυτό δεν είναι αλήθεια!
- Επιδιώκουμε άμεση ικανοποίηση (διόρθωση της κατάστασης τώρα κτλ.) και αποφυγή καταστάσεων που μας φέρνουν σε δύσκολη θέση (αναβάλλουμε κάτι επειδή μας φέρνει σε δύσκολη θέση). Αντίθετες όψεις του ίδιου προβλήματος. Όταν εξαρτιόμαστε από αυτό, δεν θα είναι ποτέ αρκετό (είτε πρόκειται για μια μικρή διόρθωση είτε για μεγαλύτερη).

Η αναγνώριση της εσωτερικής σύγκρουσης και η αποδοχή του διλήμματος αποτελούν τον ορισμό της ισορροπημένης ψυχολογίας. Δεν μπορούμε να μην αισθανόμαστε άσχημα, αλλά μπορούμε να αλλάξουμε τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε αυτά τα συναισθήματα. Η προσαρμογή είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο· είναι πολύ εύκολο να υποτροπιάσουμε αν δεν είμαστε πολύ προσεκτικοί και δεν έχουμε πλήρη επίγνωση της κατάστασης. Πρέπει να αποδεχόμαστε τους περιορισμούς της δικής μας συνταγής. Αυτό δεν σημαίνει ότι παραιτούμαστε/εγκαταλείπουμε/δεν προσπαθούμε αρκετά. Η δυσaréσκεια στην εργασία απορρέει συχνά από το αίσθημα ανεπάρκειας ή αδιεξόδου. Ό,τι και να κάνουμε αυτό δεν αλλάζει. Θα υπάρχουν πάντα περιορισμοί. Αυτό δεν σημαίνει ότι παραιτούμαστε.

Άσκηση 1:

- Καθίστε κάπου άνετα και ήσυχα. Ηρεμήστε παίρνοντας μερικές βαθιές ανάσες.
- Σκεφτείτε ότι τα συναισθήματα είναι σαν τα σύννεφα, και μείνετε με αυτή τη σκέψη.
- Καλέστε κοντά σας το δυσάρεστο συναίσθημα.
- Συμφιλιωθείτε μαζί του και συνεχίστε να αναπνέετε αργά και βαθιά.
- Προσπαθήστε να ξεκινήσετε συζήτηση και να μιλήσετε με το συναίσθημά σας - τι σας λέει; Υπάρχει αλήθεια στο μήνυμά του; Είναι θετικό; Είναι χρήσιμο; Τι σημαίνει για εσάς το αίσθημα της ασφάλειας;
- Η φύση των συναισθημάτων είναι δυναμική· όταν συμφιλιώνεστε μαζί τους, αλλάζουν. Εάν είναι πολύ δύσκολο να συμφιλιωθείτε με το συναίσθημά σας, επεξεργα-

στείτε το για όσο αισθάνεστε άνετα και μετά αφήστε το πίσω σας.

- Αναλογιστείτε το μήνυμα που σας μετέδιδε το συναίσθημα. Παραδόξως, τα αρνητικά συναισθήματα έχουν ορισμένες φορές ένα πολύ προστατευτικό υπόστρωμα. Αντιστρόφως, ένα συναίσθημα αντανακλά ορισμένες φορές μια περιοριστική πεποίθηση η οποία, όταν υποβληθεί σε συνειδητό στοχασμό και δει το φως της ημέρας, απορρίπτεται ως αβάσιμη.
- Μπορείτε να επαναλάβετε αυτή την άσκηση όσο συχνά επιθυμείτε ή όταν έχετε χρόνο και χώρο.
- Με τον καιρό, το συναίσθημα και, κυρίως, ο φόβος σας για το συναίσθημα θα διαλυθούν.
- Με τον καιρό, μπορεί να καταλάβετε πώς σας ωφέλησε το συναίσθημα ή σας κράτησε ασφαλή.

Άσκηση 2:

Αποκαλύψτε όσα έχετε στην καρδιά σας. Αποκτήστε μια εικόνα του πού βρίσκεστε συναισθηματικά.

- Κάποια στιγμή που θα είστε ήρεμοι, γράψτε ένα γράμμα, το οποίο δεν θα διαβάσει ποτέ κανείς· θα σας βοηθήσει να αποκαλύψετε τα μηνύματα και τη σοφία της καρδιάς σας.
- Πάνω πάνω στη σελίδα γράψτε την ερώτηση στην οποία επιθυμείτε μια απάντηση, για παράδειγμα «Πώς αισθάνομαι πραγματικά για τον Γιώργο;» ή «Πώς αισθάνομαι για τη δουλειά μου;»
- Σημειώστε όλα τα πράγματα που εύχεστε να μπορούσατε να πείτε ή να είχατε πει κτλ. - ουσιαστικά, βγάλτε ό,τι έχετε μέσα σας.
- Συμπεριλάβετε όλες τις αναμνήσεις - θετικές και αρνητικές - που μπορείτε να θυμηθείτε.
- Προσπαθήστε να μην αναλύετε όσα γράφετε - αφήστε τα απλώς να βγουν από μέσα σας. Γράψτε χωρίς να λογοκρίνετε - σημειώστε απλώς ό,τι σας έρχεται στο μυαλό - θα το αναλύσουμε αργότερα.
- Όταν τελειώσετε, αφήστε στην άκρη το γράμμα για λίγες ώρες προτού το διαβάσετε, ή ακόμη καλύτερα περιμένετε μέχρι την επόμενη μέρα.
- Καθώς θα διαβάζετε αυτά που γράψατε, σημειώστε ή υπογραμμίστε οτιδήποτε σας φαίνεται ενδιαφέρον, ασυνήθιστο ή σημαντικό.
- Αυτά είναι τα μηνύματα και η σοφία που σας μεταδίδει η καρδιά σας. Αναλογιστείτε τη σημασία αυτών των μηνυμάτων και τη σοφία που σας αποκαλύπτει η καρδιά σας.

- Όταν έρθει η κατάλληλη ώρα, αναρωτηθείτε τι θα θέλατε να κάνετε με το γράμμα. Μπορείτε να το φυλάξετε σε ένα κουτί, να το βάλετε σε ένα μπουκάλι και να το ρίξετε στη θάλασσα, να το κάψετε, να το θάψετε ή ακόμη και να το στείλετε.

Πηγές- παραπομπές:

Video

- <http://www.youtube.com/watch?v=u3k7lykTWTk>
- <http://www.youtube.com/watch?v=SCPEHJUvu4>

PHΣEΙΣ

- <http://www.goodreads.com/quotes/tag/self-awareenes>

Σύνδεσμοι στο διαδίκτυο

- <http://www.pathwaytohappiness.com/self-awareness.htm>

Εκτεταμένο τεστ

- http://www.3smartcubes.com/pages/tests/selfawareness/selfawareness_instructions.asp

Άρθρα στο διαδίκτυο

- <http://www.theseffawarenessguy.com/>
- http://scholar.google.co.uk/scholar?q=self+awareness+articles&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=r7HmUrmPC4P2ygPNslHQCA&sqi=2&ved=OCckQgQMwAA

Παθητικότητα

Χειριστικότητα

Διεκδικητικότητα

ΜΟΝΟ η διεκδικητικότητα οδηγεί στην αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση

Αξίες και πεποιθήσεις

Τι είναι η πεποίθηση; Ακολουθεί ένας απλός ορισμός:

«Πεποίθηση είναι μια υποτιθέμενη αλήθεια».

Ως εκ τούτου, το κάθε τι συνιστά πεποίθηση - ακόμη και αυτή η δήλωση. Δημιουργούμε πεποιθήσεις για να στηρίξουμε τον τρόπο που κατανοούμε τον κόσμο γύρω μας και έτσι, μόλις διαμορφώσουμε μια πεποίθηση, τείνουμε να εμμένουμε σε αυτή.

Πέρα από την πεποίθηση

Από τον ορισμό της πεποίθησης συνάγεται ότι αν γνωρίζουμε ότι κάτι είναι αλήθεια, τότε αυτό συνιστά κάτι παραπάνω από πεποίθηση. Η ερώτηση-παγίδα τώρα είναι «Πώς γνωρίζουμε ότι κάτι είναι πάντοτε αλήθεια;» Επειδή από την εμπειρία μας έχουμε κρίνει ότι κάτι ήταν πάντοτε αλήθεια, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εξακολουθήσει να είναι αλήθεια. Συνήθως πιστεύουμε ότι τα πράγματα θα συμβούν όπως συνέβαιναν στο παρελθόν, επειδή αυτό μας εξυπηρετεί. Αυτό σημαίνει λοιπόν ότι τα πάντα συνιστούν πεποίθηση. Αυτό είναι καλό από την άποψη της βεβαιότητας. Γιατί οι πεποιθήσεις μπορούν να αλλάξουν.

Πεποιθήσεις και γλώσσα

Η πεποίθηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γλώσσα. Αν υπάρχει μια λέξη για κάτι, τότε πιστεύουμε ότι υπάρχει, όπως στην Υπόθεση Sapir-Whorf. Έτσι, «μέσω της γλώσσας μετράεψουμε την πραγματικότητα σε ύπαρξη». Αυτός είναι ένας από τους λόγους που τα άτομα από διαφορετικές χώρες δυσκολεύονται να κατανοήσουν το ένα το άλλο, δεδομένου ότι οι πεποιθήσεις τους είναι ενσωματωμένες στη γλώσσα και τον πολιτισμό.

Παράλογες πεποιθήσεις

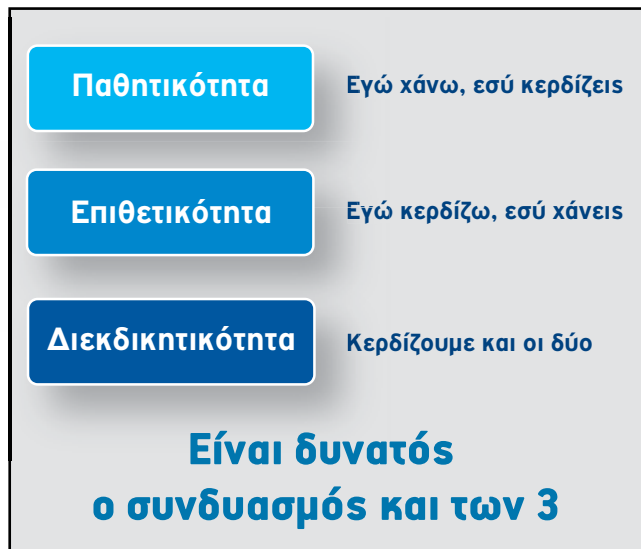
Η ικανότητα του πρεσβεύειν δύο αντιφατικές ιδέες συγχρόνως (doublethinking) δεν συνιστά υποκρισία, καθώς το άτομο πράγματι πιστεύει σε δύο ιδέες, ακόμη και αν αυτές είναι αντιφατικές. Ο Orwell περιγράφει τη διπλή γλώσσα (doublespeaking) ως μέρος της νεόγλωσσας (newspeaking). Πρόκειται για τη μέθοδο ελέγχου της σκέψης με τη χρήση αμφίσημης γλώσσας. Με το «doublethinking» ενισχύεται ο έλεγχος, που εξαλείφει την αβεβαιότητα, και έτσι το συνολικό σύστημα πεποιθήσεων μοιάζει συνεκτικό.

Οι διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς και επικοινωνίας
Η παθητική συμπεριφορά συνίσταται στην αποφυγή έκφρασης των δικαιωμάτων, των συναισθημάτων, των απόψε-

ων και των αναγκών. Τα άτομα καταπιέζουν τα συναισθήματά τους, ενδίδουν στους άλλους και θεωρούν ότι δεν μπορούν να συνεισφέρουν παρά ελάχιστα. Σκοπός της παθητικής συμπεριφοράς είναι η διαρκής αποφυγή των συγκρούσεων και η ευχαρίστηση των άλλων. Η παθητικότητα μπορεί να έχει άμεσα θετικά αποτελέσματα (π.χ. περιορισμός της αγωγίας, αποφυγή τύψεων κτλ.). Ωστόσο, τα μακροχρόνια αποτελέσματα μπορεί να είναι αρνητικά (π.χ. διαρκής απώλεια αυτοεκτίμησης, άγχος και θυμός) και μπορεί να προκαλούν τον εκνευρισμό των άλλων, ενώ τους κάνουν να χάνουν σταδιακά τον σεβασμό τους προς το άτομό μας.

Η επιθετικότητα συνίσταται στην έκφραση των δικαιωμάτων, των συναισθημάτων, των αναγκών και των απόψεων, χωρίς σεβασμό απέναντι στα δικαιώματα και τα συναισθήματα των άλλων. Το άτομο εκφράζει τα συναισθήματά του με απαιτητικό, εξοργισμένο τρόπο. Θεωρεί ότι οι ανάγκες του είναι σημαντικότερες από τις ανάγκες των άλλων. Θεωρεί ότι οι άλλοι δεν μπορούν να συνεισφέρουν παρά ελάχιστα. Η επιθετικότητα αποσκοπεί στη νίκη, ενώ τα συναισθήματα των άλλων παραβλέπονται. Παρόλο που τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα της επιθετικότητας μπορεί να μοιάζουν ικανοποιητικά (π.χ. αποφόρτιση της έντασης, αίσθημα ισχύος), τα πιο μακροχρόνια αποτελέσματα είναι λιγότερο επωφελή (π.χ. ενοχές, απόρριψη από τον περίγυρο) και μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στο άτομο και στον περίγυρό του.

Χειριστικότητα. Δεν είναι απαραίτητα καλή ή κακή. Σημαί-



νει απλά ότι χειριζόμαστε την κατάσταση για να επιτύχουμε το αποτέλεσμα που επιθυμούμε.

Η διεκδικητικότητα, σε αντίθεση με την παθητική και την επιθετική συμπεριφορά, συνίσταται στην έκφραση των δικαιωμάτων, των συναισθημάτων, των αναγκών και των απόψεων, με σεβασμό απέναντι στα δικαιώματα, τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις απόψεις των άλλων.

- Το άτομο μπορεί να εκφράζει τα συναισθήματά του με άμεσα, έντιμο και κατάλληλο τρόπο.
- Το άτομο αναγνωρίζει ότι έχει ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, διαφορετικά μπορεί να αισθανθεί ότι το υποτιμούν και το απορρίπτουν, ή να αισθανθεί θυμό ή θλίψη.
- Το άτομο διαθέτει βασικά ανθρώπινα δικαιώματα και μπορεί να διεκδικήσει τα δικαιώματά του χωρίς να παραβιάζει τα δικαιώματα των άλλων.
- Το άτομο μπορεί να συνεισφέρει.
- Σκοπός της διεκδικητικότητας δεν είναι η νίκη, αλλά η δυνατότητα του ατόμου να αποχωρήσει από μια κατάσταση έχοντας την αίσθηση ότι είπε όσα ήθελε να πει.

Τεχνικές διεκδικητικότητας

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ορισμένες τεχνικές που βοηθούν την εφαρμογή των κανόνων της διεκδικητικότητας.

Τεχνική 1: Διεκδικητική γλώσσα σώματος

Η γλώσσα του σώματος είναι ένας πανίσχυρος τρόπος επικοινωνίας του τρόπου που θέλουμε να μας φέρονται. Ορισμένες φορές αγνοούμε τη γλώσσα του σώματός μας και την επίδραση που έχει στους άλλους. Κατά τη χρήση των ακόλουθων τεχνικών διεκδικητικότητας, θα πρέπει να προσπαθούμε να χρησιμοποιούμε και μια διεκδικητική γλώσσα σώματος. Η υιοθέτηση μιας διεκδικητικής γλώσσας σώματος θα ενισχύσει τις ακόλουθες τεχνικές διεκδικητικότητας και θα μας βοηθήσει να δείχνουμε στους άλλους ότι τους σεβόμαστε, σεβόμενοι παράλληλα τον εαυτό μας.

- Στεκόμαστε ή καθόμαστε ίσια απέναντι από τον συνομιλητή μας.
- Ακούμε προσεκτικά αυτά που λέει. Διατηρούμε μια ευχάριστη έκφραση προσώπου.
- Διατηρούμε έναν ήρεμο και ευχάριστο τόνο στη φωνή.
- Βεβαιωνόμαστε ότι η γλώσσα του σώματός μας υποστηρίζει αυτά που λέμε (π.χ. ορισμένα άτομα κάνουν το λά-

θος να γνέφουν με το κεφάλι τους όταν προσπαθούν να πουν «Όχι!»).

Αποστάσεις και προσωπικός χώρος: Σε κανέναν δεν αρέσει να εισβάλλουν στον χώρο του. Είναι σημαντικό να μην αφήνουμε άτομα που δεν γνωρίζουμε πολύ καλά να εισβάλλουν στον χώρο μας (η συμπεριφορά αυτή είναι γνωστή ως παθητική επιθετικότητα και αποτελεί μια μορφή χειριστικότητας). Καταλαβαίνουμε τότε κάποιος έχει εισβάλει στον χώρο μας γιατί αισθανόμαστε άβολα - είναι σημαντικό να θέτουμε αμέσως όρια, είτε λεκτικά είτε μη λεκτικά, π.χ. κάνουμε ένα βήμα πίσω για να εξασφαλίσουμε περισσότερο χώρο ή χρησιμοποιούμε άλλη μορφή μη λεκτικής διεκδικητικής συμπεριφοράς.

Διατηρούμε οπτική επαφή: Με την καλή οπτική επαφή επιτυγχάνονται δύο πράγματα - ο συνομιλητής μας αισθάνεται ότι τον σεβόμαστε και εμείς δείχνουμε πιο σίγουροι. Αν κοιτάμε διαρκώς κάτω ή μακριά, δίνουμε την εντύπωση ότι νιώθουμε νευρική ή, χειρότερα, ότι δεν σεβόμαστε αυτά που λέει ο συνομιλητής μας. Κάτι άλλο που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι αν διατηρούμε υπερβολική οπτική επαφή, μπορεί να δώσουμε την εντύπωση ότι κοιτάμε επίμονα και η συμπεριφορά μας μπορεί να θεωρηθεί επιθετική.

Στεκόμαστε ίσια: Όταν καμπουριάζουμε δείχνουμε λιγότερο σίγουροι, ή μπορεί να δείχνουμε νωθροί ή ντροπαλοί. Βέβαια, το να στεκόμαστε υπερβολικά ευθυτενείς, σαν στρατιώ-

τες, καταπονεί την πλάτη μας, μεταξύ άλλων. Στεκόμαστε ευθυτενείς και περπατάμε αργά όταν μπαίνουμε σε ένα δωμάτιο• με αυτόν τρόπο δείχνουμε διεκδικητικοί.

Καθόμαστε ίσια: Όταν καθόμαστε βεβαιωνόμαστε ότι παραμένουμε ευθυτενείς. Δεν σταυρώνουμε τα πόδια ή τα χέρια μας - αυτό είναι σημάδι νευρικότητας. Όταν καθόμαστε ίσια δείχνουμε πιο ενεργητικοί και ότι ενδιαφερόμαστε για τον συνομιλητή μας, ενώ κινούμε περισσότερο την προσοχή του.

Τεχνική 2: Καλή διαχείριση χρόνου

Έχουν γραφτεί πολλά βιβλία για αυτό το θέμα. Η διαρκής αργοπορία μας σε συναντήσεις ή ραντεβού αποτελεί σχεδόν πάντα ένδειξη έλλειψης αυτοσεβασμού. Το ίδιο ισχύει αν αφιερώνουμε στους άλλους υπερβολικά μεγάλο μέρος από τον χρόνο μας - η εκτίμηση του χρόνου μας σημαίνει εκτίμηση του εαυτού.

Τεχνική 3: Τεχνική της διαρκούς επανάληψης

Η τεχνική της διαρκούς επανάληψης είναι πολύ αποτελεσματική και μπορεί να λειτουργήσει σε πολλές καταστάσεις.

- Όταν αισθανόμαστε ότι παραβλέπουν τα δικαιώματά μας.
- Όταν αντιμετωπίζουμε έξυπνα και ευφραδή άτομα.
- Όταν αισθανόμαστε ότι θα χάσουμε την αυτοπεποίθησή μας αν ενδώσουμε.

Πώς χρησιμοποιούμε την τεχνική της διαρκούς επανάληψης:

- Σκεπτόμαστε από πριν τι θέλουμε να πούμε και το προβάσουμε.
- Επαναλαμβάνουμε την απάντησή μας, χρησιμοποιώντας ακριβώς τις ίδιες λέξεις, ξανά και ξανά, και εμμένουμε στην απόφασή μας.
- Επαναλαμβάνουμε διαρκώς τη θέση μας, χρησιμοποιώντας έναν ήρεμο και ευχάριστο τόνο στη φωνή μας.
- Δεν αποθαρρυνόμαστε από έξυπνα επιχειρήματα ή από αυτά που λέει ο συνομιλητής μας.
- Δεν παρασυρόμαστε σε διαπληκτισμό ή στη θέση να δώσουμε εξηγήσεις για την απόφασή μας.

Παράδειγμα 1: Mas ζητούν δανεικά

Μαρία: «Κατερίνα, μπορείς να μου δανείσεις €10;»

Κατερίνα: «Δεν μπορώ να σου δανείσω χρήματα. Έχω ξεμείνει».

Μαρία: «Πραγματικά τα χρειάζομαι. Θα σ' τα επιστρέψω».

Κατερίνα: «Δεν μπορώ να σου δανείσω χρήματα. Έχω ξεμεί-

Γιατί είναι σημαντική η διεκδικητικότητα;

Κατάθλιψη

Δυσφορία

Απογοήτευση

Οργή

Αγωνία

Δυσκολίες στη σχέση

Προβλήματα άγχους

νει».

Μαρία: «Σε θεωρούσα φίλη μου».

Κατερίνα: «Είμαι φίλη σου, αλλά δεν μπορώ να σου δανείσω χρήματα. Έχω ξεμείνει».

Παράδειγμα 2: Επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων

Υπάλληλος καταστήματος: «Καλημέρα. Πώς μπορώ να σας εξυπηρετήσω;»

Νατάσα: «Καλημέρα. Αυτό το παντελόνι είναι ελαττωματικό και θα ήθελα να μου επιστραφούν τα χρήματά μου».

Υπάλληλος καταστήματος: «Θέλετε να το αλλάξετε με άλλο παντελόνι;»

Νατάσα: «Όχι, ευχαριστώ. Θα ήθελα να μου επιστραφούν τα χρήματά μου».

Υπάλληλος καταστήματος: «Μπορώ να σας κάνω πίστωση για άλλα προϊόντα, είστε εντάξει με αυτό;»

Νατάσα: «Όχι, ευχαριστώ. Αυτό το παντελόνι είναι ελαττωματικό και θα ήθελα να μου επιστραφούν τα χρήματά μου».

Παράδειγμα 3: Μια παράλογη απαίτηση στη δουλειά

Διευθυντής: «Μπορείς να ετοιμάσεις όλες αυτές τις αναφορές μέχρι το τέλος της ημέρας;»

Γιάννης: «Δεν θα μπορέσω να τις ετοιμάσω όλες σήμερα, αλλά θα τις έχω έτοιμες αύριο».

Διευθυντής: «Τις θέλω όμως όλες σήμερα».

Γιάννης: «Δεν θα μπορέσω να τις ετοιμάσω όλες σήμερα».

Διευθυντής: «Δεν μπορείς να δουλέψεις μέχρι αργά σήμερα για να τις ετοιμάσεις;»

Γιάννης: «Δεν θα μπορέσω να τις ετοιμάσω όλες σήμερα. Θα τις έχω όμως έτοιμες αύριο».

Τεχνική 4: Γνωστοποίηση

Η γνωστοποίηση μπορεί να αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική όταν θέλουμε να είμαστε ειλικρινείς για κάτι που νομίζουμε ότι ο συνομιλητής μας δεν γνωρίζει πλήρως ή δεν κατανοεί. Για παράδειγμα, ένα βαρήκοο άτομο μπορεί να ζητήσει από τον συνομιλητή του να μιλάει λίγο πιο δυνατά επειδή έχει κάποιες δυσκολίες στην ακοή. Ορισμένες φορές είναι εκπληκτικό το πόσο καλύτερα μπορεί να αισθανθούμε χρησιμοποιώντας την τεχνική της γνωστοποίησης. Κάτι που προηγουμένως θεωρούνταν μειονέκτημα μπορεί να παρουσιαστεί με θετικό τρόπο.

Τεχνική 5: Δηλώσεις σε πρώτο πρόσωπο

Με τις δηλώσεις σε πρώτο πρόσωπο η εστίαση διατηρείται στο πρόβλημα, αντί να επιρρίπτονται ευθύνες ή κατηγορίες στο

άλλο άτομο. Βοηθούν επίσης να εκφράσουμε τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας, αντί να επιτιθέμεθα στο άλλο άτομο. Και πάλι, πρέπει να θυμόμαστε να διατηρούμε έναν ήρεμο και ευχάριστο τόνο στη φωνή μας. Μια καλή τεχνική είναι να χρησιμοποιούμε αυτή την αλληλουχία φράσεων:

«Αισθάνομαι/αισθάνθηκα.....όταν..... επειδή.....»

Παράδειγμα 1:

Λέμε: «Με στενοχωρεί όταν με διακόπτεις γιατί δεν μπορώ να ολοκληρώσω τη σκέψη μου» αντί: «Συνέχεια με διακόπτεις!»

Παράδειγμα 2: Λέμε: «Με εξοργίζει όταν αθετεί τις υποσχέσεις του επειδή δεν αισθάνομαι ότι μπορώ να βασιστώ πάνω του».

Αντί για: «Με εξοργίζει!»

Παράδειγμα 2:

Λέμε: «Απογοητεύτηκα όταν έμαθα ότι είπες στον Κώστα το πρόβλημά μου, επειδή σ' το εκμυστηρεύτηκα» αντί για: «Γιατί λες σε όλους τα προβλήματά μου;»

Τεχνική 6: Λέμε «όχι» σε παράλογα αιτήματα/ απαιτήσεις

Πολλά άτομα δυσκολεύονται να πουν «Όχι». Ορισμένες φορές, αν δεν πούμε «Όχι», μπορεί να παρασυρόμαστε σε καταστάσεις στις οποίες δεν θέλουμε να βρεθούμε. Μπορεί να μην θέλουμε να λέμε «Όχι» επειδή μπορεί να φοβόμαστε τι θα πιστέψουν τα άλλα άτομα για εμάς ή πώς μπορεί να αντιδράσουν. Μπορεί να φοβόμαστε ότι θα μας θεωρήσουν κακούς ή εγωιστές, ή ότι θα μας απορρίψουν. Πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν είμαστε υπεύθυνοι για τις αντιδράσεις των άλλων ενηλίκων, αλλά μπορούμε να είμαστε υπεύθυνοι για τις δικές μας πράξεις. Το να λέμε «Όχι» μπορεί να είναι σημαντικό και να μας βοηθήσει σε σχέση με το πώς αισθανόμαστε για τον εαυτό μας και το πώς μας βλέπουν οι άλλοι.

Μπορούμε να δοκιμάσουμε να λέμε «Όχι» εφαρμόζοντας τις ακόλουθες υποδείξεις:

- Είμαστε ευθείς και ειλικρινείς, ώστε να κάνουμε σαφές αυτό που θέλουμε να πούμε.
- Δεν πρέπει να αισθανόμαστε ότι πρέπει να ζητήσουμε «συγγνώμη» ή να εξηγήσουμε λεπτομερώς τους λόγους που λέμε «Όχι». Είναι δικαίωμά μας να πούμε «Όχι» αν δεν θέλουμε να κάνουμε κάτι.
- Αν δεν θέλουμε να ικανοποιήσουμε το αρχικό αίτημα του συνομιλητή μας αλλά εξακολουθούμε να θέλουμε να τον βοηθήσουμε, προτείνουμε μια συμβιβαστική λύση, για παράδειγμα: «Δεν θα μπορέσω να κρατήσω τα παιδιά όλο το

απόγευμα, αλλά μπορώ για δύο ώρες».

- Αναγνωρίζουμε το πώς μπορεί να αισθανθεί ο συνομιλητής μας λόγω της άρνησής μας, για παράδειγμα: «Το ξέρω ότι θα απογοητευτείς, αλλά δεν θα μπορέσω να...».
- Πρέπει να θυμόμαστε ότι μακροπρόθεσμα είναι καλύτερο να είμαστε ειλικρινείς από το να νιώθουμε δυσφορία επειδή δεν μπορέσαμε να πούμε «Όχι».

Τεχνική 7: «Θολώνουμε τα νερά».

Συμφωνούμε με το άτομο που μας ασκεί κριτική και «θολώνουμε τα νερά» χωρίς να δίνουμε προσοχή στην κριτική. Όταν κάποιος μας ασκεί κριτική, συμφωνούμε απαντώντας, για παράδειγμα, «Έχεις δίκιο, το φόρεμά μου δεν ταιριάζει με την τσάντα μου», ή «Μάλλον έχεις δίκιο, τα μαλλιά μου δείχνουν λίγο απημέλεια. Μου αρέσουν όμως έτσι». Όταν χρησιμοποιούμε αυτή την τεχνική, το καλύτερο είναι να αντιμετωπίζουμε την κριτική ως ανατροφοδότηση. Δεν δίνουμε σημασία και δεν επηρεαζόμαστε από όσα ακούμε. Μπορεί να είναι ένας εξαιρετικός τρόπος απόπλισης μιας λεκτικής επίθεσης, ενώ δείχνουμε στο άτομο που μας ασκεί κριτική πόσο διεκδικητικοί είμαστε.

Τεχνική 8: Ευθύτητα και σαφήνεια.

Ένα από τα συνθεότερα προβλήματα στην επικοινωνία προ-

καλείται όταν προσπαθούμε να διαβάσουμε το μυαλό των άλλων ή περιμένουμε να διαβάσουν το δικό μας. Εάν επιθυμούμε από τους άλλους να ανταποκρίνονται στις ιδέες και τις ανάγκες μας, πρέπει να μπορούμε να εκφράζουμε αυτό που θέλουμε με σαφήνεια και με τρόπο που θα κάνει τους άλλους να θέλουν να ανταποκριθούν. Παράδειγμα 1. Λέμε: «Μπορείς σε παρακαλώ» Αντί «Θα σε πείραζε» Παράδειγμα 2. Λέμε: «Δεν θα μπορέσω να» αντί «Δεν είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να» Παράδειγμα 3. Λέμε: «Αποφάσισα ότι δεν θα» αντί «Δεν νομίζω ότι μπορώ να».

Τεχνική 9: Ενεργή ακρόαση

Η σύντομη επανάληψη όσων έχει πει ο συνομιλητής μας, όταν ενδείκνυται, είναι μια καλή δεξιότητα διεκδικητικότητας που μπορούμε να μάθουμε. Βεβαιωνόμαστε ότι επαναλαμβάνουμε με συντομία τα λεγόμενα του συνομιλητή μας και δεν διακόπτουμε τη ροή του λόγου του. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε εκφράσεις όπως «Αν κατάλαβα καλά, πιστεύεις ότι...» ή «Δηλαδή λες ότι... σωστά:»

Τεχνική 10: Τόνος φωνής

Όταν νιώθουμε νευρικότητα, έχουμε την τάση να μιλάμε σε υψηλότερο τόνο, δυνατότερα και γρηγορότερα. Εάν έχετε την



τάση να μιλάτε γρήγορα όταν νιώθετε αγχωμένοι, μετρήστε από μέσα σας μέχρι το δύο κάθε φορά πριν μιλήσετε. Λίγες βαθιές ανάσες προτού μιλήσετε λειτουργούν καθησυχαστικά. Εάν τείνετε να μιλάτε σε υψηλότερο τόνο, φανταστείτε τον ήχο να βγαίνει από το στήθος σας. Αυτό θα σας βοηθήσει να διατηρήσετε έναν χαμηλότερο τόνο και θα ακούγεστε πιο σίγουροι. Η μη διεκδικητική συμπεριφορά είναι συχνά απόρροια των εμπειριών μας καθώς μεγαλώνουμε, των σχέσεων και των δυσκολιών της ζωής. Καθώς μεγαλώναμε, μπορεί να μας έμαθαν ότι θα πρέπει πάντοτε να προσπαθούμε να ευχαριστήσουμε τους άλλους και να βάζουμε τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές μας. Μπορεί να έχουμε μάθει ότι αν κάποιος πει ή κάνει κάτι που δεν μας αρέσει, θα πρέπει να σιωπήσουμε και να προσπαθήσουμε να αποφύγουμε αυτό το άτομο στο μέλλον. Επίσης, αν καθώς μεγαλώναμε η αυτοπεποίθησή μας δέχτηκε πλήγμα, για παράδειγμα, αν μας πείραζαν στο σχολείο ή δεχόμασταν συνεχώς κριτική στο σπίτι, τότε ως ενήλικες είναι πιθανότερο να αντιδρούμε παθητικά ή επιθετικά στις σχέσεις μας και στην εργασία, από ό,τι διεκδικητικά. Οι δυσκολίες στις σχέσεις και η βίωση απώλειας μπορεί να μας κάνουν να αισθανόμαστε ανίκανοι να πάρουμε στα χέρια μας τον έλεγχο της ζωής μας. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση και το αίσθημα ότι είμαστε ανάξιοι μας κάνει να νιώθουμε ενοχές όταν φροντίζουμε τις δικές μας ανάγκες. Ακόμη και αν ένα άτομο έχει μάθει να ενεργεί μη διεκδικητικά, μπορεί να μάθει να είναι πιο διεκδικητικό.

Η διεκδικητικότητα είναι μια στάση απέναντι στον εαυτό μας και τους άλλους. Διεκδικητικότητα σημαίνει ότι έχουμε την ικανότητα να ζητάμε αυτό που θέλουμε, ευθέως και ανοιχτά. Σεβόμαστε τις απόψεις και τα δικαιώματά μας και περιμένουμε και από τους άλλους να κάνουν το ίδιο, επιδεικνύοντας αυτοπεποίθηση. Δεν περιμένουμε από τους άλλους να γνωρίζουν με μαγικό τρόπο τις επιθυμίες μας. Δεν αποφεύγουμε δύσκολες καταστάσεις

Προετοιμασία και διεκδικητικότητα

- Έχουμε επίγνωση των γεγονότων που σχετίζονται με την κατάσταση και όλων των λεπτομερειών. Είμαστε προετοιμασμένοι για να προβλέπουμε τη συμπεριφορά των άλλων και προετοιμάζουμε τις αντιδράσεις μας. Προετοιμάζουμε και θέτουμε κατάλληλες, ανοικτές ερωτήσεις. Προσαρμοζόμαστε και εξασκούμε τις νέες αντιδράσεις μας στην επιθετικότητα. Έχουμε πίστη ότι οι ικανότητες και οι τρόποι μας θα έχουν εν τέλει αποτέλεσμα αν το επιτρέψουμε. Αντιμετωπίζουμε τα άτομα που καταφεύγουν στον

εκφοβισμό με συμπάθεια - στην πραγματικότητα το χρειάζονται.

- Ο περιορισμός του αρνητισμού είναι ένα καλύτερο μήνυμα. Τα πράγματα θα γίνουν καλύτερα (σχετικά) αν σταματήσουμε να τα κάνουμε χειρότερα. Η ενίσχυση της θετικής στάσης είναι ένας μάλλον αδύναμος και πολυχρησιμοποιημένος τρόπος στην προσπάθεια για αλλαγή.

Περισσότερες πηγές

Πεποιθήσεις

- <http://www.youtube.com/watch?v=XzwwJKwTITQ>
- <http://www.youtube.com/watch?v=zmGmJKsxO8s>
- <http://www.youtube.com/watch?v=vKzSFDnI5Sk>

Ρήσεις

- <http://www.brainyquote.com/quotes/keywords/beliefs.html>

Τοξικές πεποιθήσεις

- <http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/02/02/six-toxic-beliefs-that-will-ruin-your-career/>

Σύνδεσμοι

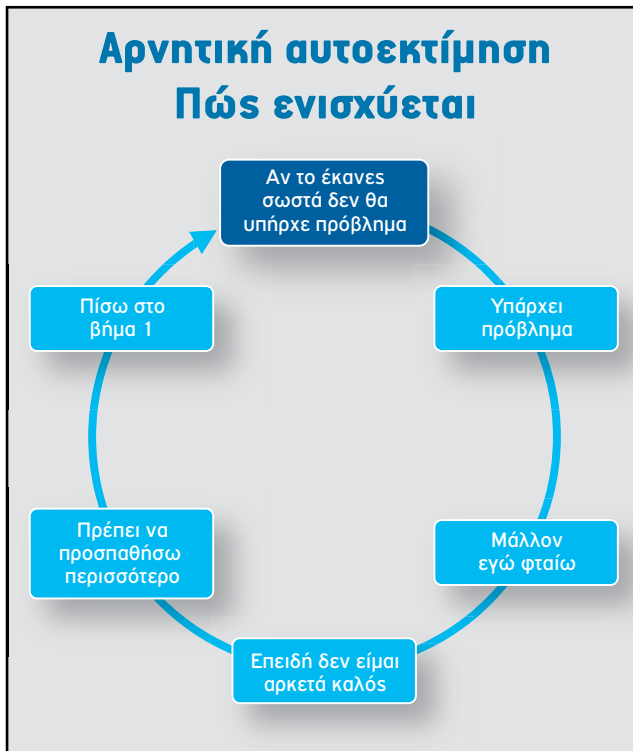
- <http://uk.ask.com/question/difference-between-values-and-beliefs>
- <http://www.1000ventures.com/business-guide/crosscultural-character-beliefs-values.html>
- [Εξειδικευμένα περιοδικά και βιβλία](#)
- <http://www.tandfonline.com/toc/cjbv20/current#UvNbg5fivIU>
- [Beliefs And Values In Science Education \(Developing Science & Technology Education\) \(Πεποιθήσεις και αξίες στη διδακτική των επιστημών \(Ανάπτυξη της διδακτικής των επιστημών & της τεχνολογίας\), Michael Poole.](#)

Αυτοπεποίθηση

«Μην αφήνεις το καλύτερο να είναι εχθρός του καλού»

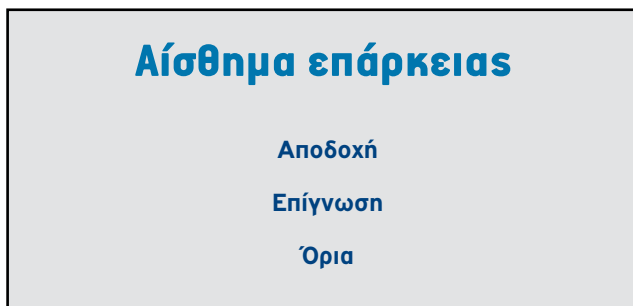
- Βολταίρος

Σε τελική ανάλυση, δεν πρέπει η αυτοπεποίθηση να εξαρτάται υπερβολικά από την ικανότητα, ή η αυτοεκτίμηση να εξαρτάται από την επιτυχία. Στην πραγματικότητα ηγάζουν από την επίγνωση, την κατανόηση, την αποδοχή και τις πραγματικές επιλογές. Από την ανάληψη του ρίσκου να ενεργήσουμε δια-



φορητικά. Ωστόσο, η πραγματική αυτοπεποίθηση προέρχεται από την πίστη στον εαυτό μας, την πίστη ότι θα αντιμετωπίσουμε την κατάσταση όταν προκύψει, έχοντας παράλληλα την ικανότητα να αποδεχόμαστε τους περιορισμούς.

1. «Το μοντέλο είναι τόσο καλό όσο οι υποθέσεις που γίνονται. Μόνο να μπορούσα!». Αυτή είναι εσφαλμένη συλλογιστική. Ακόμη και αν φοβόμαστε, πρέπει να παίρνουμε ρίσκα και ενίοτε να πυροδοτούμε καταστάσεις. Μπορούμε να παραπονούμαστε, αν είναι δυνατό όμως, με



τρόπο εποικοδομητικό. Θέτουμε τις σωστές ερωτήσεις στον εαυτό μας και τους άλλους. Υπάρχει κάτι που μπορώ να κάνω διαφορετικά:

2. Συχνά πιστεύουμε ότι δεν έχουμε επιλογές και αρχίζουμε να αισθανόμαστε αγανάκτηση ή ότι είμαστε ανήμποροι.
3. Μπορούμε να μάθουμε να κάνουμε ένα βήμα πίσω και να βλέπουμε τις επιλογές. Η ανικανότητα να διαχωρίζουμε τα μικρότερα από τα μεγαλύτερα προβλήματα και η τάση να τα αντιμετωπίζουμε ως εξίσου σημαντικά είναι επικίνδυνες.
4. Αυτοπεποίθηση σημαίνει να νιώθουμε ότι έχουμε τον έλεγχο. (Δεν σημαίνει όμως κατ' ανάγκη ότι ελέγχουμε τους πάντες και τα πάντα.) Να έχουμε πίστη στον εαυτό μας. Να μην αισθανόμαστε εγκλωβισμένοι, παγιδευμένοι και ανήμποροι. Όσο λιγότερη αυτοπεποίθηση έχουμε, τόσο περισσότερο προσπαθούμε να ελέγχουμε ενεργά. Πρέπει να νιώθουμε άνετα με ό,τι δεν νιώθουμε σίγουροι!

Κύκλος αρνητικής ενίσχυσης

1. Όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα, συχνά νιώθουμε ότι έχουμε μόνο 3 επιλογές:

- α) Να προσπαθήσουμε περισσότερο (με τον μοναδικό τρόπο που γνωρίζουμε).
- β) Να νιώσουμε θυμό - στρέφεται προς τα έξω - και να κατηγορήσουμε κάποιον
- γ) Να νιώσουμε θυμό - στρέφεται προς τον εαυτό μας - και χαμηλή αυτοεκτίμηση/μίσος για τον εαυτό/κατάθλιψη. Έτσι, αισθανόμαστε ότι το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να επιστρέψουμε στο α) και παραμένουμε στάσιμοι. Μπορούμε όμως να μάθουμε να προσπαθούμε περισσότερο για να αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις με διαφορετικό τρόπο!

2. Η διεκδικητικότητα είναι μια στάση απέναντι στον εαυτό μας και τους άλλους. Διεκδικητικότητα σημαίνει ότι έχουμε την ικανότητα να ζητάμε αυτό που θέλουμε ευθέως και ανοικτά. Σεβόμαστε τις απόψεις και τα δικαιώματά μας και περιμένουμε και από τους άλλους να κάνουν το ίδιο, επιδεικνύοντας αυτοπεποίθηση.

Περισσότερες πηγές

Video

- <http://www.youtube.com/watch?v=0c-B536E6MY>
- <http://www.youtube.com/watch?v=85oysKCSs8gh>
- <http://www.youtube.com/watch?v=aFvtuBWIKm8>

Τεστ και άρθρο

- <http://www.mindtools.com/selfconf.html>

Πόση αυτοπεποίθηση έχετε;

- http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS_84.htm

Σύνδεσμος

- <http://www.wikihow.com/Build-Self-Confidence>

Αίσθημα επάρκειας

- Για να νιώσουμε επαρκείς, θα πρέπει να αποδεχτούμε τους περιορισμούς κάθε κατάστασης και τα όρια του δικού μας ελέγχου. Έχουμε επίγνωση. Κατανοούμε τα αίτια που δημιουργούν τις καταστάσεις και επιτρέπουμε στον εαυτό μας να επιλέξει να αντιμετωπίσει μια κατάσταση διαφορετικά. Κατανοούμε τους λόγους για τους οποίους αισθανόμαστε όπως αισθανόμαστε και τους αποδεχόμαστε. Δεν μπορούμε να αλλάξουμε τα συναισθήματά μας. Μπορούμε, όμως, να αλλάξουμε τον τρόπο που τα διαχειριζόμαστε. Αν σταματήσουμε να κάνουμε τα πράγματα χειρότερα, μπορεί να αρχίσουν να γίνονται καλύτερα.
- Δεν παρασυρόμαστε από σκέψεις όπως «έστω και μόνο να...» ή «αν εγώ απλώς...». Η πρόκληση είναι να είμαστε

θετικοί και υποστηρικτικοί. Παραμένουμε θετικοί, υποστηρικτικοί και προσεκτικοί. Θα υπάρξουν υποτροπιάσεις.

- Θα υπάρξουν ολισθήματα, για αυτό αναγνωρίζουμε και έχουμε επίγνωση αυτής της πιθανότητας. Προσπαθούμε να είμαστε σχετικά ισορροπημένοι (αποφεύγουμε το ένα άκρο ή το άλλο), σχετικά συμπιλωμένοι (αισθανόμαστε επαρκείς) και σχετικά ικανοποιημένοι (χαρούμενοι!) (αίσθημα επάρκειας).
- Αποδεχόμαστε τα όρια. Τα δικά μας, των άλλων και της κατάστασης. Κυρίως όμως τα όρια όσων μπορούμε να ελέγξουμε. Όλοι έχουμε όρια. Πειραματιζόμαστε, βλέπουμε αν αντέχουμε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά μας. «Το αίσθημα της ευθύνης με βάζει σε μεπελάδες». Αισθανόμαστε ενοχές επειδή τα πράγματα δεν είναι τέλεια. Διακινδυνεύουμε τη μέση λύση. Συνειδητοποιούμε και κατανοούμε το πρόβλημα, το αποδεχόμαστε και επιλέγουμε να αντιδράσουμε διαφορετικά.
- Το να κάνουμε το σωστό μπορεί να μην μας επιφέρει το αποτέλεσμα που επιθυμούμε βραχυπρόθεσμα, αλλά θα μας ωφελήσει μακροπρόθεσμα.
- Δεν πρέπει να παίρνουμε προσωπικά όσα δεν είναι δυνατό να ελέγξουμε
- Το ενδιαφέρον είναι καλό μέχρι να γίνει δυσλειτουργικό. Η συνήθεια, η προσαρμογή και η προσωπικότητα είναι πολύ ισχυρές επιρροές. Εστιάζουμε στον αποκλεισμό

Αρνητικές αντιδράσεις

Η στάση μας είναι τόσο σημαντική όσο τα προσόντα μας

Αποδεχόμαστε τα όρια του ελέγχου μας

Συνειδητοποιούμε

Κατανοούμε

Αποδεχόμαστε

Κάνουμε επιλογές

Δείχνουμε ενθουσιασμό

Παραμένουμε θετικοί



των περισπασμών, κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε και αυτά που έχουμε να κάνουμε

- Διαρκώς ενισχύουμε αυτά που ήδη πιστεύουμε και τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Ορισμένες φορές τα συναισθήματα μας επηρεάζουν δυσανάλογα. Η λογική δεν επικρατεί ποτέ έναντι των συναισθημάτων! Αντέχουμε να κάνουμε πίσω; Παρατηρούμε την κατάσταση όπως θα έκανε ένας εξωτερικός παρατηρητής. Όσο περισσότερο παίρνουμε τα πράγματα προσωπικά, τόσο χειρότερα αισθανόμαστε.
- Δεν πρέπει να είμαστε επικριτικοί απέναντι στο συναίσθημα της αυτοσυνείδησης. Το αποδεχόμαστε και ζούμε με αυτό.
- Η εμμονή στις αποτυχίες, τις δικές μας ή των άλλων, επιδεινώνει το πρόβλημα, δεν το αντιμετωπίζει. «Αν είχα προσπαθήσει περισσότερο...» Δεν μπορούμε όμως να αλλάξουμε το παρελθόν. Επίσης, κάνουμε ό,τι κάνουμε μια δεδομένη στιγμή για κάποιον λόγο! ... όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες.
- Αν δεν παίρνουμε ποτέ ρίσκα από φόβο μην αποτύχουμε, δεν θα αποκτήσουμε ποτέ αυτοεκτίμηση. Η αυτοεκτίμηση και η επιτυχία, όμως, μπορεί να συνδέονται στενά. Αν δεν πάρουμε ρίσκα η κατάσταση θα επιδεινωθεί, αν πάρουμε μπορεί και πάλι να επιδεινωθεί, ΕΙΝΑΙ ΟΜΩΣ Η ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.
- Πρέπει να διαχειριζόμαστε τις προσδοκίες μας. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να έχουμε χαμηλές προσδοκίες! Αποδεχόμαστε ότι οι παράλογες απαιτήσεις οδηγούν σε απογοήτευση. Δεν υπάρχει όμως πρόβλημα αν αποδεχθούμε αυτόν τον περιορισμό.
- Ο αρνητισμός δίνει το λάθος μήνυμα σε όλους, περιλαμβανομένου του εαυτού μας. Συνήθως, το πρόβλημα δεν είναι ότι δεν ενδιαφερόμαστε αρκετά. Το πρόβλημα είναι το υπερβολικό ενδιαφέρον και επιτείνεται από τον αρνητισμό. Ποιος είναι όμως ο σωστός βαθμός ενδιαφέροντος; Ποικίλλει, ανάλογα με την κατάσταση. Μπορούμε να κινηθούμε σε όλο το φάσμα του ενδιαφέροντος χωρίς να εγκλωβιστούμε ούτε στο ένα ούτε στο άλλο άκρο;

Μισογεμάτο ή μισοάδειο;

Μισογεμάτο ή μισοάδειο; Ακόμη και αυτός ο τρόπος σκέψης ενισχύει τον αρνητισμό! Είναι απλώς αυτό που είναι! Έχουμε ενοχές επειδή δεν νιώθουμε άξιοι ή αρκετά καλοί. ΑΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΉΞΕΡΑΝ ΠΟΣΟ ΚΑΚΟΣ/Η ΗΜΟΥΝ... Πρέπει να κατανοήσουμε αυτά τα συναισθήματα και να μην τα αφήνουμε να

μας κάνουν να συμπεριφερόμαστε με δυσλειτουργικό τρόπο. Το ζητούμενο είναι να μην είμαστε πολύ σκληροί με τον εαυτό μας ή να ψάχνουμε μια δικαιολογία για να τιμωρήσουμε τον εαυτό μας. Αντέχουμε να επιλέξουμε να αντιδράσουμε διαφορετικά; Παραμένουμε στάσιμοι επειδή πιστεύουμε ότι δεν θα είμαστε ποτέ επαρκείς και αισθανόμαστε άσχημα για τον εαυτό μας.

Διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης:

Επιτακτικότητα

- «Πρέπει να είμαι τέλειος, υπέροχος και σωστός από όλες τις απόψεις».
- «Πρέπει να επιτυχάνω σε ό,τι κάνω».
- «Πρέπει να πάρω άριστη βαθμολογία και να κερδίσω».

Αναγνώριση

- Δεν είμαστε ποτέ απόλυτα ικανοποιημένοι με αυτά που κάνουμε. Πάντοτε προσπαθούμε περισσότερο.

Οφέλη

- «Δεν θα αρκεί ποτέ!!!»

Προβλήματα

- Φόβος αποτυχίας και απώλειας του ελέγχου και κατόπιν υπέρμετρη αντιστάθμιση.

Υπέρμετρος μόχθος.

- Δεν ολοκληρώνουμε τις εργασίες μας επειδή φοβόμαστε την κριτική.
- Περιμένουμε και από τους άλλους να είναι τέλειοι.

Αντιμετώπιση

- Αποστασιοποίηση, χιούμορ
- Αποδεχόμαστε ότι μπορούμε να είμαστε λιγότερο από τέλειοι.
- Αναγνωρίζουμε ότι στην πραγματικότητα, «επαρκές» είναι «τέλειο».

Τελικά...

- Όταν σεβόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους, οι άλλοι το αντιλαμβάνονται και αρχίζουν με τη σειρά τους να μας συμπεριφέρονται με σεβασμό. Αρχίζουμε να νιώθουμε τον αυτοσεβασμό μας να μεγαλώνει. Αυτό οδηγεί στην αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση.
- Όταν εμπλέκεται το συναίσθημα, η λογική δεν επικρατεί ποτέ. Ίσως πρέπει να αποδεχθούμε ότι δεν μπορούμε να

κερδίσουμε, ούτε πρέπει να κάνουμε κάτι για να το διορθώσουμε αυτό. Όσο καλύτερα είναι τα πράγματα, τόσο μεγαλύτερη η αντίθεση όταν κάτι πάει στραβά. Τα όρια αμβλύνονται. Όσο χειρότερη είναι η κατάσταση, τόσο πιο ανήμποροι αισθανόμαστε. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΤΑΓΗ. ΚΑΘΕΝΑΣ/ΚΑΘΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ.

- Το άγχος είναι η αρνητική εκδήλωση της εσωτερικής ή/και εξωτερικής πίεσης. Αγχωνόμαστε κυρίως λόγω της εσωτερικής πίεσης, που πηγάζει από τη χαμηλή αυτοεκτίμηση/το αίσθημα ανεπάρκειας.
- Δεν πρέπει να παραβιάζουμε τα δικαιώματα των άλλων, να περιμένουμε από τους άλλους να γνωρίζουν τις επιθυμίες μας με μαγικό τρόπο, να ανησυχούμε και να αποφεύγουμε δύσκολες καταστάσεις.
- Είναι αυτό που κάνουμε λογικό και πρέπει; Είμαστε προσεκτικοί αλλά δεν αναλύουμε υπερβολικά τα πράγματα.
- Ίσως ο τρόπος που αντιδρούν οι άλλοι να είναι περισσό-

τερο δικό τους θέμα. Πέφτουμε στην παγίδα να συγκρίνουμε πώς αισθανόμαστε με το πώς δείχνουν και υποθέτουμε ότι πρέπει να αισθάνονται όπως δείχνουν και εμείς πρέπει να δείχνουμε όπως αισθανόμαστε. Δεν είναι όμως έτσι.

Πηγές- παραπομπές

Video

- <http://www.youtube.com/watch?v=OdyAkOZNUac>
- <http://www.youtube.com/watch?v=RljKGM9B-Sg>

Βιβλιογραφία

- When Perfect Isn't Good Enough: Strategies for Coping with Perfectionism (Όταν το τέλειο δεν είναι αρκετό: Στρατηγικές αντιμετώπισης της τελειομανίας). Martin M. Antony , Richard P. Swinson.

Σύνδεσμοι



- <http://www.psychologytoday.com/blog/now-is-everything/201002/i-am-not-good-enough-three-ways-battle-feeling>
- <http://www.pathwaytohappiness.com/writings/perfection.htm>
- <http://www.psychologytoday.com/blog/me-we/201310/how-finally-feel-good-enough-deserve-better>

Κοινωνική υπευθυνότητα

Τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς, η κοινωνική υπευθυνότητα αντικατοπτρίζει τη δεοντολογική συμπεριφορά και την ευαισθησία απέναντι σε κοινωνικά, πολιτισμικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Η κοινωνική υπευθυνότητα βοηθά τα άτομα, τους οργανισμούς και τις κυβερνήσεις να επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την κοινωνία, συνεισφέροντας θετικά στα τελει-

κά αποτελέσματα.

Μια έκφανση της ατομικής κοινωνικής υπευθυνότητας είναι η αφοσίωση του ατόμου στην κοινότητα όπου ζει, η οποία μπορεί να εκφράζεται ως ενδιαφέρον απέναντι στα τεκταινόμενα στην κοινότητα και ως ενεργή συμμετοχή στην επίλυση ορισμένων τοπικών προβλημάτων. Ως κοινότητα νοείται το χωριό, η κωμόπολη ή το οικιστικό συγκρότημα στη μεγάλη πόλη, όπου ζει το άτομο. Κάθε κοινότητα έχει τη δική της ζωή, η οποία υπόκειται σε μια διαρκή διαδικασία ανάπτυξης. Καθένας μας θα μπορούσε να συμμετάσχει στην ανάπτυξη αυτή με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα συμμετέχοντας στον καθαρισμό του δρόμου όπου κατοικούμε, συμμετέχοντας στη διοργάνωση μιας εκδήλωσης που συνδέεται με την ιστορία της πόλης ή του χωριού, ή παρέχοντας κοινωνικές υπηρεσίες σε παιδιά χωρίς γονείς ή σε ηλικιωμένα άτομα. Επίσης, άλλη μια έκφανση της ατομικής κοινωνικής υπευθυνότητας αποτελούν οι δωρεές για σημαντικούς κοινωνικούς, πολιτι-





σμικούς ή οικολογικούς σκοπούς. Υπάρχουν πολλοί τρόποι δωρεάς, για παράδειγμα δωρεά αγαθών ή δωρεά χρημάτων μέσω τραπεζικού λογαριασμού ή διαδικτυακά.

Η κοινωνική υπευθυνότητα μπορεί να είναι «αρνητική», υπό την έννοια της αποχής από συγκεκριμένες ενέργειες (αντίδραση), ή «θετική», υπό την έννοια της υπεύθυνης δράσης (πρόληψη). Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν απαιτεί μόνο τη συμμετοχή σε κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις, όπως είναι η ανακύκλωση, ο εθελοντισμός και η παροχή συμβουλών, αλλά ανάγει αυτές τις δράσεις σε τρόπο ζωής. Μόνο εάν ενστερνιστούμε και ενσωματώσουμε την κοινωνική υπευθυνότητα στο προσωπικό μας σύστημα αξιών και πεποιθήσεων μπορούμε να καταστούμε κοινωνικά υπεύθυνοι σε όλο το φάσμα των ενεργειών μας.

Ατομική Κοινωνική Υπευθυνότητα (ΑΚΥ) για την επίτευξη Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας (ΕΚΥ)

Η ΑΚΥ μπορεί να φαίνεται ότι αποτελεί νέα έννοια σε σχέση με την ΕΚΥ, είναι όμως μια έννοια τόσο παλιά όσο ο Χρυσός Κανόνας - Κάνουμε στους άλλους αυτό που θα θέλαμε να κάνουν και σε εμάς. Η ΑΚΥ επεκτείνει αυτόν τον κανόνα προωθώντας μια προληπτική στάση με σκοπό τη θετική επιρροή των ατόμων και των περιβαλλόντων εκτός του άμεσου κύκλου μας. Η ΑΚΥ βρίσκεται στη βάση της ΕΚΥ, δεδομένου ότι μια εταιρεία αποτελείται από άτομα και ως εκ τούτου, κα-

θορίζει την κουλτούρα κοινωνικής υπευθυνότητας που δημιουργεί. Αυτή είναι η συνδυαστική σχέση μεταξύ της ΕΚΥ και της ΑΚΥ. Τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα και, ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες και οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα προκειμένου να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) αναφέρει: «Στον απόηχο της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, αποκτούμε ολοένα και μεγαλύτερη συνείδηση όχι μόνο για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζουμε, αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο παράγονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Η επιβλαβής για το περιβάλλον παραγωγή, η παιδική εργασία, τα επικίνδυνα εργασιακά περιβάλλοντα και άλλες απάνθρωπες συνθήκες είναι μερικά μόνο παραδείγματα των ζητημάτων που έρχονται στο φως. Όλες οι εταιρείες και οι οργανισμοί που απο-

Ατομική κοινωνική υπευθυνότητα

Καλές προθέσεις

Κάνουμε πράξη όσα κηρύττουμε

Αναδεικνύουμε τον καλύτερό μας εαυτό

σκοπούν στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και αξιοπιστία αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι πρέπει να ενεργούν σύμφωνα με τα πρότυπα του σωστού και του λάθους».

Τα κοινωνικά υπεύθυνα άτομα απαιτούν από τις εταιρείες και τους οργανισμούς να αποκτήσουν μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα.

Στο πεδίο της ατομικής κοινωνικής υπευθυνότητας διακρίνουμε τρεις(3) τύπους ανθρώπων:

1. Άτομα με «καλές προθέσεις» - θεωρούν ότι η κοινωνική υπευθυνότητα είναι καλή ιδέα και κάνουν ό,τι μπορούν για να προσφέρουν εθελοντικά, αλλά δεν θυσιάζουν πολύ χρόνο ή χρήμα.
2. Στο άκρο του φάσματος, άτομα που «κάνουν πράξη όσα κηρύττουν». Για αυτή την ομάδα, είτε πρόκειται για άτομα είτε για εταιρείες, η κοινωνική υπευθυνότητα είναι εξαιρετικά σημαντική.
3. Ωστόσο, το ένα τέταρτο των ενηλίκων στις ΗΠΑ ακολουθούν τη φιλοσοφία «αναδεικνύουμε τον καλύτερο μας εαυτό». Η κοινωνική υπευθυνότητα δεν έχει μεγάλο αντίκτυπο στη ζωή των ατόμων αυτής της ομάδας.

Έλεγχος της πνευματικής υγείας

Η πνευματικότητα αφορά κυρίως την επίγνωση του εαυτού και την επίγνωση της σχέσης μας με τον κόσμο γύρω μας. Η πνευματική υγεία μας διακυβεύεται όταν η έλλειψη επίγνωσης μας οδηγεί σε μια σφαλερή κατανόηση της πραγματικότητας. Προκειμένου να αυξήσουμε την επίγνωσή μας, πρέπει να αφιερώσουμε χρόνο στην εξέταση, τον στοχασμό και την εκτίμηση της αντίληψης που έχουμε για τον εαυτό μας, τις σχέσεις μας και τον κόσμο γύρω μας.

Πηγές- παραπομπές

Video

- [http://www.youtube.com/watch?v=RxPVrr44KHI&safe=ac\\$ve](http://www.youtube.com/watch?v=RxPVrr44KHI&safe=ac$ve)
- <http://www.youtube.com/watch?v=jNpzyv4F2Yw>
- http://www.youtube.com/watch?v=EQNkGtNU_9w
- <http://az3Q7127.vo.msecnd.net/webslices/ie8?culture=en-gb&v=53c6QQd>

Κοινωνική δεξιότητα στο σχολείο: σχέση μεταξύ της κοινωνικής υπευθυνότητας και των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων

- <http://rer.sagepub.com/content/61/1/1.short>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ

- http://en.wikipedia.org/wiki/Social_responsibility
- <http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=srj>

ΒΙΒΛΙΑ

- http://www.amazon.co.uk/Poverty-Individual-Responsibility-Abigail-Gosselin/dp/0739122916/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1391079845&sr=8-3&keywords=individual+social+responsibility

ΑΡΘΡΑ

- <http://articles.economictimes.indiatimes.com/keyword/corporate-social-responsibility>
- <http://business.time.com/2013/12/03/the-downside-of-corporate-social-responsibility/>

Εκτεταμένο τεστ αυτοαξιολόγησης

- <http://personalitycafe.com/register.php>

Διαχείριση σχέσεων

Στάσεις και πεποιθήσεις που δυσκολεύουν τις σχέσεις μας:



- Εσωστρέφεια: Η κατάδυση στον εσωτερικό μας κόσμο. Υπερανάλυση, υπερβολική σκέψη, περιορισμός από το ίδιο μας το μοντέλο. Παράλυση λόγω ανάλυσης. Επομένως, απαιτείται η διεύρυνση των παραμέτρων του μοντέλου. «Υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να γίνει σωστά και είναι ο δικός μου. Θα πρέπει να το κάνουν με τον δικό μου τρόπο».
- Είμαστε προετοιμασμένοι για να προβλέπουμε τη συμπεριφορά των άλλων και προετοιμάζουμε τις αντιδράσεις μας. Προετοιμάζουμε και θέτουμε κατάλληλες, ανοικτές ερωτήσεις. Προσαρμόζομαστε και εξασκούμε τις νέες αντιδράσεις μας στην επιθετικότητα. Έχουμε πίστη ότι οι ικανότητες και οι τρόποι μας θα έχουν εν τέλει αποτέλεσμα αν το επιτρέψουμε. Αντιμετωπίζουμε τα άτομα που καταφεύγουν στον εκφοβισμό με συμπάθεια - στην πραγματικότητα το χρειάζονται. Διαβάζουμε πράγματα που μας εμπνέουν.

Πώς να αντιμετωπίζουμε τις αρνητικές αντιδράσεις;

- Εκνευρισμός: τον αντιμετωπίζουμε επιτυχώς. Αποδεχόμαστε ότι το πρόβλημα του εκνευρισμού είναι δικό μας.
- Δεν πρέπει να συσσωρεύουμε τα συναισθήματά μας ή να ενδιαφερόμαστε υπερβολικά, ιδίως για πράγματα που δεν μπορούμε να αλλάξουμε ή που δεν αξίζει να αλλάξουν. Αν και πιθανότατα θα εκλογικεύσουμε την επιλογή μας να ενδιαφερόμαστε τόσο πολύ.
- Αντιδρούμε με κατάλληλο και λογικό τρόπο. Η δυσφορία είναι επίσης μεγάλο ζήτημα, όταν αισθανόμαστε ανήμποροι ή ότι δεν έχουμε καμία επιλογή.

Τι κάνουμε όταν έχουμε πρόβλημα με κάποιον;

Ο τρόπος που επικοινωνούμε είναι τόσο καλός όσο η κατανόηση του ατόμου με το οποίο επικοινωνούμε. Η λεκτική επικοινωνία είναι από τη φύση της ένα σφαλερό μέσο μετάδοσης πληροφοριών. Πρόκειται για μια δεξιότητα που πρέπει να μάθουμε και να αναπτύξουμε. Το εργαλείο αυτό έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει και να προαγάγει την επικοινωνία μεταξύ ζευγαριών. Η άριστη επικοινωνία είναι μια πολύ σημαντική δεξιότητα για τη ζωή, καθώς το να ακούμε την άποψη του άλλου και το να αισθανόμαστε με τη σειρά μας ότι μας ακούν σημαίνει ότι το μισό πρόβλημα έχει επιλυθεί, καθώς αμφότερες οι πλευρές αισθάνονται ότι ακούγονται και επιβεβαιώνονται.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Όταν έχουμε πρόβλημα με κάποιον ...

ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΥΜΟΜΑΣΤΕ ΟΤΙ ΑΚΟΜΗ ΚΑΙ ΑΝ ΕΧΟΥΜΕ ΔΙΚΙΟ, ΣΦΑΛΛΟΥΜΕ ΕΠΕΙΔΗ ΥΠΟΦΕΡΟΥΜΕ. (Π.Χ. ΜΟΥΤΡΩ-ΝΟΥΜΕ)

Πώς εκφράζουμε αυτά τα συναισθήματα;

Τι μηνύματα μεταδίδει η γλώσσα του σώματός μας;

Τι μηνύματα μεταδίδουν οι εκφράσεις του προσώπου μας;

Πώς γίνεται αντιληπτή η μη λεκτική επικοινωνία μας;

Πώς ανταποκρίνονται οι άλλοι στη γλώσσα του σώματός μας;

Άσκηση για τις συγκρούσεις:

- Σημειώστε ποιες πράξεις των άλλων προκαλούν το πρόβλημα. Στη συνέχεια, σημειώστε πώς συνεισφέρετε εσείς στο πρόβλημα

Αναρωτηθείτε:

- «Τι μπορώ να κάνω για να σταματήσει η κλιμάκωση της κατάστασης;»
- «Ποια είναι η ευθύνη μου εδώ;»
- «Τι μπορώ να κάνω για να βοηθήσω να επιλυθεί το πρόβλημα ή να αποκατασταθεί αυτή η σχέση;»

Σημειώστε ένα από τα θετικά χαρακτηριστικά του άλλου και επικεντρωθείτε σε αυτό.

Σημειώστε τέσσερα συναισθήματα που γνωρίζετε ότι βιώνετε συχνότερα από άλλα όταν βρίσκεστε στην εργασία. Π.χ. ...

- Θυμό
- Ζήλεια
- Απογοήτευση
- Ταραχή
- Δυσφορία
- Ικανοποίηση

Πηγές- παραπομπές

Video

<http://www.youtube.com/watch?v=1Jzc29tO-yI>

Κατανοώντας τι μηνύματα μεταδίδει η γλώσσα του σώματος και οι εκφράσεις του προσώπου μας, και πώς, έχουμε μεγαλύτερη ικανότητα να κατανοούμε και να συμμεριζόμαστε τις μη λεκτικές γλωσσικές δεξιότητες των συναδέλφων μας. Έτσι δημιουργείται ένα μη αμυντικό περιβάλλον και παραγωγικότερες εργασιακές σχέσεις.

- http://www.youtube.com/watch?v=uUSE_8aC_84
- http://www.youtube.com/results?search_query=relationship+handling&og=relationship+handling&gs_l=youtube_
- www.youtube.com/watch?v=uUSE_8aC_84

BIBΛΙΑ

- [Παιχνίδια που παίζουν οι άνθρωποι: Η ψυχολογία των ανθρωπίνων σχέσεων \[στα Ελληνικά από τις εκδόσεις Δίοδος\], Eric Berne.](#)
- [Οικογένεια η σύγχρονη Οδύσσεια \[στα Ελληνικά από τις εκδόσεις Κέδρος\] Dr Robin Skynner \(συγγραφέας\), John Cleese.](#)

Άρθρα στο διαδίκτυο

- <http://www.inshexammer.com/lifestyle/healthandlife/relationships/how-to-manage-conflict-in-your-relationship-256304.html>
- <http://www.open.edu/openlearn/money-management/management/leadership-and-management/managing-relationships/content-section-0>
- https://www.psychology.org.au/publications/tip_sheets/relationship/ <http://info.shine.com/Career-Advice-Articles/Career-Advice/Managing-relationships-at-work/1385/cid2.aspx>
- http://realfamiliesrealanswers.org/?page_id=50

Διαχείριση του άγχους

Εσωτερική πίεση λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης/Αρνητική εκδήλωση της εσωτερικής ή εξωτερικής πίεσης

Αν αισθάνεστε κάπως «πεσμένοι» αλλά δεν μπορείτε να προσδιορίσετε την αιτία, οι παρακάτω ερωτήσεις μπορούν να σας βοηθήσουν να αναγνωρίσετε τα συναισθήματά σας:

- Αισθάνεστε εξαντλημένοι;
- Αισθάνεστε ότι δεν έχετε πλέον κίνητρα;
- Τι αντιμετωπίσατε σε συναισθηματικό και πνευματικό επίπεδο τα τελευταία 2 χρόνια;

Αν αισθάνεστε αγχωμένοι ...

- τι μπορείτε να κάνετε για να αποφορτίσετε το άγχος;
- ποιος μπορεί να σας στηρίξει;
- πώς μπορείτε να αυξήσετε τις συναισθηματικές εισροές σας - τα πράγματα εκείνα που σας «φορτίζουν» και σας ανανεώνουν;

Εκτεταμένο τεστ:

Τι αντιμετωπίσατε σε συναισθηματικό και πνευματικό επίπεδο τα τελευταία 2 χρόνια;

- Συμπεριλάβετε και τις θετικές αλλαγές, π.χ. νέα δουλειά ή νέο σπίτι.
- Συμπεριλάβετε τις αλλαγές στις ζωές των κοντινών σας ανθρώπων, π.χ. στα παιδιά, τους γονείς σας κτλ.

Ο τρόπος ζωής σας σας προκαλεί αδικαιολόγητο άγχος; Ασκείστε τακτικά;

- Ναι, περίπου 5 φορές την εβδομάδα ή περισσότερο.
- Για περίπου 30 λεπτά ή περισσότερο κάθε φορά.
- Ναι, περίπου 3 φορές την εβδομάδα για περίπου 20 λεπτά κάθε φορά.
- Ναι, αλλά λίγο και σε αραιά διαστήματα.
- Όχι, σχεδόν ποτέ.

Πόση καφεΐνη καταναλώνετε κάθε μέρα;

- Σχεδόν καθόλου.
- Δεν πίνω καφέ, τσάι ή αναψυκτικά τύπου cola, και πολύ σπάνια τρώω σοκολάτα.
- Λίγη. Πίνω περίπου ένα φλιτζάνι καφέ ή τσάι, ή ένα αναψυκτικό τύπου cola κάθε μέρα, ή τρώω μια μικρή ποσότητα σοκολάτας.
- Αρκετή. Πίνω 2-3 φλιτζάνια καφέ ή τσάι, ή 2-3 αναψυκτικά τύπου cola κάθε μέρα, ή τρώω ένα σχετικά μεγάλο κομμάτι σοκολάτας.
- Πολλή. Πίνω 4 ή περισσότερα φλιτζάνια καφέ ή τσάι, ή 4 ή περισσότερα αναψυκτικά τύπου cola. Αν δεν πω, θα παρουσιάσω πιθανότητα συμπτώματα στέρησης, όπως πονοκεφάλους ή έντονη επιθυμία.

Πόσες ώρες κοιμάστε το βράδυ, ή σε συνδυασμό με σύντομους ύπνους κατά τη διάρκεια της ημέρας;

- 8 ώρες ή περισσότερες
- Περίπου 7 ώρες
- Περίπου 6 ώρες
- Λιγότερο από 6 ώρες

Τρέφεστε υγιεινά και ισορροπημένα;

- Ναι, προσέχω να λαμβάνω τη Συνιστώμενη Ημερήσια Πρόσληψη από όλες τις ομάδες τροφίμων.
- Μερικές φορές. Θα μπορούσα να τρέφομαι πιο υγιεινά, καταναλώνω όμως κάποια φρούτα και λαχανικά και όλες τις άλ-

λες ομάδες τροφίμων κάθε μέρα.

Όχι ιδιαίτερα. Η διατροφή μου είναι αρκετά φτωχή, καταναλώνω πολλή ζάχαρη και λιπαρά, και όχι αρκετά φρούτα, δημητριακά και πρωτεΐνες.

Καθόλου. Καταναλώνω κυρίως πατατάκια και κάθε είδους πρόχειρο φαγητό, η διατροφή μου δεν περιλαμβάνει σχεδόν καθόλου λαχανικά, εκτός από πατάτες (τηγαννιές και πατατάκια).

Έχετε κάποιον για να μοιράζεστε μαζί του τα πράγματα που σας στενοχωρούν ή σας αγχώνουν στη ζωή σας;

Ναι, έχω έναν πολύ υποστηρικτικό κύκλο ανθρώπων στους οποίους μπορώ να βασιστώ για συναισθηματική υποστήριξη και βοήθεια αν χρειαστεί.

Ναι, έχω έναν ή δύο ανθρώπους στη ζωή μου που με ακούν πραγματικά όταν χρειάζομαι να μιλήσω για κάτι που με απασχολεί.

Όχι ιδιαίτερα. Έχω μερικούς επιφανειακούς φίλους, που με κάνουν να αισθάνομαι καλύτερα όταν νιώθω «πεσμένος» και μου κρατούν συντροφιά, αλλά δεν συζητάμε για τα βαθύτερα συναισθήματά μας.

Όχι, δεν έχω κάποιον με τον οποίο να συζητάω για τα συναισθήματά μου.

Έρχεστε συχνά σε σύγκρουση με τους γύρω σας;

Σχεδόν ποτέ. Καταφέρνω να διατηρώ όρια με τους ανθρώπους χωρίς να τους στενοχωρώ, και προσπαθώ να σέβομαι τις ανάγκες των άλλων.

Ορισμένες φορές διαφωνώ με τους γύρω μου, αλλά συνήθως τα βρίσκουμε.

Έρχομαι σε σύγκρουση με πολλούς ανθρώπους από τον περίγυρό μου και ορισμένες φορές χαλούν φιλίες.

Δεν έρχομαι συχνά σε σύγκρουση με τους γύρω μου, αλλά πιστεύω ότι αυτό συμβαίνει επειδή δεν υπερασπίζομαι τον εαυτό μου και δεν εκφράζω τις ανάγκες μου. Φοβάμαι μην στενοχωρήσω τους γύρω μου, για αυτό αρκετά συχνά βάζω τις ανάγκες τους πάνω από τις δικές μου.

Διαχειρίζεστε καλά τον χρόνο σας;

Εξαιρετικά. Είμαι πάντοτε συνεπής στα ραντεβού μου ή φτάνω νωρίτερα, δεν αναλαμβάνω περισσότερα από όσα μπορώ να διαχειριστώ και δεν χρειάζεται ποτέ να βιάζομαι.

Αρκετά καλά. Ορισμένες φορές πρέπει να βιαστώ για να είμαι συνεπής στα ραντεβού μου, και μία ή δύο φορές ανέλαβα περισσότερα από όσα θα έπρεπε, αλλά αυτό συμβαί-

νει σπάνια.

Ικανοποιητικά. Είμαι κάπως ανοργάνωτος σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του χρόνου, αλλά τα καταφέρνω. Χρειάζεται να βιάζομαι για να είμαι συνεπής στα ραντεβού μου (ορισμένες φορές αργώ) και ενίοτε αναλαμβάνω περισσότερα από όσα θα έπρεπε.

Όχι πολύ καλά. Θα ήταν χρήσιμη λίγη βοήθεια για να διαχειρίζομαι σωστά τον χρόνο μου. Συνεχώς πρέπει να βιάζομαι και δεν είμαι συνεπής τις περισσότερες φορές, και αρκετά συχνά αναλαμβάνω περισσότερα από όσα μπορώ να διαχειριστώ.

Πόσο οργανωμένος είστε;

Πολύ. Κάθε πράγμα βρίσκεται στη θέση του.

Αρκετά. Ορισμένες φορές πρέπει να ψάχνω αυτό που χρειάζομαι, αλλά συνήθως το βρίσκω αρκετά γρήγορα.

Ως έναν βαθμό. Ορισμένες φορές πρέπει να προσπαθήσω αρκετά για να βρω κάτι που ψάχνω και ξέρω ότι σπαταλώ πολύ χρόνο ψάχνοντας πράγματα σε στοίβες, αλλά συνήθως τα βρίσκω.

Όχι πολύ. Συχνά τοποθετώ πράγματα σε λάθος μέρος και συνήθως πληρώνω τους λογαριασμούς καθυστερημένα, χάνω ραντεβού ή δεν βρίσκω ποτέ πράγματα επειδή είμαι ανοργάνωτος.

Αισθάνεστε καλά με αυτό που κάνετε; (Αυτό αφορά το «έργο» της ζωής σας, είτε πρόκειται για τη δουλειά, είτε για την ανατροφή των παιδιών, σπουδές κτλ.)

Ναι, με γεμίζει πραγματικά.

Τις περισσότερες φορές.

Ορισμένες φορές βαριέμαι ή συγχύζομαι, αλλά συνήθως απολαμβάνω αυτό που κάνω.

Περίπου. Το κάνω επειδή είναι αναγκαίο, αλλά δεν μου αρέσει πάντα.

Όχι ιδιαίτερα. Κάποιες ημέρες νιώθω ότι δεν θέλω να ξυπνήσω και να κάνω πάλι το ίδιο.

Πόσο ισορροπημένος είναι ο τρόπος ζωής σας;

Ισορροπημένος. Μία τυπική εβδομάδα μου περιλαμβάνει έναν διαχειρίσιμο όγκο ευθυνών, αρκετό χρόνο με τους αγαπημένους μου και τουλάχιστον μία δραστηριότητα που «με γεμίζει».

Κάπως ανισόρροπος. Μία τυπική εβδομάδα μου περιλαμβάνει λίγες παραπάνω ευθύνες και δεν περνώ αρκετό χρόνο με τους αγαπημένους μου ή κάνοντας πράγματα που να μου

θέτουν προκλήσεις και να με ανανεώνουν, αλλά και πάλι έχω λίγο από όλα.

Μη ισορροπημένος. Έχω υπερβολικά πολλές ευθύνες και σχεδόν καθόλου χρόνο για να χαλαρώσω με τους αγαπημένους μου ή χρόνο για τον εαυτό μου.

Μη ισορροπημένος. Δεν έχω αρκετές ευθύνες και αισθάνομαι ότι δεν υπάρχει κάτι που να μου θέτει προκλήσεις (ή ο τρόπος ζωής μου διαφέρει δραματικά από τις άλλες απαντήσεις, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχει ισορροπία).

Πόσο καθαρό είναι το σπίτι σας;

Στο σπίτι μου δεν υπάρχει καθόλου ακαταστασία, είναι ένας παράδεισος ιδανικός για χαλάρωση.

Υπάρχει λίγη ακαταστασία, αλλά δεν με φέρνει σε δύσκολη θέση.

Το σπίτι μου είναι σχετικά ακατάστατο, εκτός και αν περιμένω επισκέψεις, οπότε το καθαρίζω.

Πρέπει κάποιος να επέμβει, υπάρχει τόση ακαταστασία, που αποφεύγω να επιστρέφω σπίτι αν θέλω να χαλαρώσω, και δεν ξέρω από πού να ξεκινήσω το καθάρισμα.

Πώς είναι η οικονομική σας κατάσταση;

Εξαιρετική. Αποταμιεύω, η πιστοληπτική μου ικανότητα αξιολογείται ως εξαιρετική και μπορώ να αποκτώ ό,τι θελήσω.

Αρκετά καλή. Έχω αποταμιεύσει λίγα ή καθόλου χρήματα και η πιστοληπτική μου ικανότητα θα μπορούσε να είναι καλύτερη, αλλά έχω αρκετά χρήματα για ό,τι χρειάζομαι αν τα υπολογίσω σωστά.

Επιβιώνω. Δεν έχω αποταμιεύσει καθόλου χρήματα και έχω κάποια χρέη. Ορισμένες φορές ανησυχώ για το αν θα έχω αρκετά ώστε να καλύψω βασικές ανάγκες, αλλά τις περισσότερες φορές τα καταφέρνω.

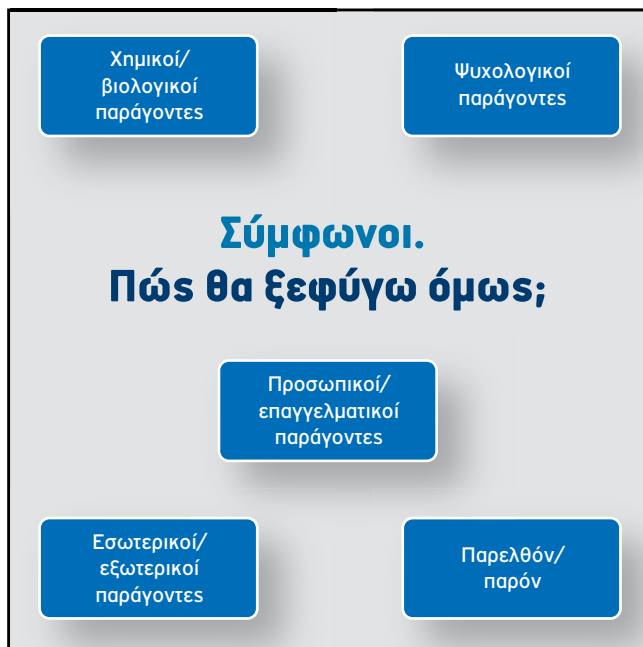
Έχω πρόβλημα. Κάθε μήνα τα χρέη μου αυξάνονται και δεν ξέρω πώς θα διορθωθεί η κατάσταση. Με ανησυχούν αρκετά τα οικονομικά μου.

Ο αρνητικός αυτοδιάλογος και η αρνητική ενέργεια μπορεί να μας επηρεάζουν ποικιλοτρόπως και να μας προκαλούν επιπλέον άγχος. Εξαιτίας αυτού, ο θετικότερος αυτοδιάλογος συνιστά έναν σημαντικό τρόπο μείωσης του άγχους στη ζωή μας. Μπορούμε να βοηθήσουμε τον εαυτό μας να διατηρεί μια θετική στάση - η οποία θα βοηθά τον θετικό αυτοδιάλογο - εάν στη ζωή μας περιβαλλόμαστε από θετική ενέργεια. Αυτό μπορούμε να το επιτύχουμε αν προσθέσουμε στη ζωή μας τα ακόλουθα:

Μουσική που μας ανεβάζει: Όταν ακούμε μουσική με κατευναστική μελωδία και εμπυχωτικό μήνυμα, αυτό μπορεί να μας βοηθήσει στην ανάπτυξη του θετικού αυτοδιαλόγου. Πόσες φορές μας έχει τύχει να «καρφωθεί στο μυαλό μας» ένα τραγούδι για ώρες ή μέρες, επαναλαμβάνοντας διαρκώς τους στίχους νοερά; Το καλύτερο θα ήταν οι στίχοι αυτοί να είναι θετικοί και να αποτελούν πηγή έμπνευσης. Είναι σαφώς καλύτερο να παίζει στο μυαλό μας ένα τέτοιο νοητικό σάουντρακ, από το να μας κατατρώχουν παράπονα, επικριτικά σχόλια ή αυτοπεριοριστικές σκέψεις, ή ακόμη και τραγούδια με πιο καταθλιπτικούς ή λυπητερούς στίχους. (Στις δύσκολες στιγμές συχνά σκέφτομαι το κλασικό τραγούδι «Hold on» του Wilson Phillips, αλλά υπάρχουν δεκάδες καλά τραγούδια εκεί έξω.)

Βιβλία που μας εμπνέουν: Βιβλία με θέμα τη δύναμη, την προσωπική ισχύ, την ενημέρωση ή την αυτο-βοήθεια μπορεί να αποτελέσουν καλές πηγές που θα μας βοηθήσουν να αλλάξουμε τη νοοτροπία μας και τα πράγματα που λέμε στον εαυτό μας. Σε δύσκολες καταστάσεις μπορεί να αρχίσουμε να σκεπτόμαστε νέα σχέδια δράσης από το να βυθιζόμαστε στις συνήθειες πτωπαθείς σκέψεις. (Για την υιοθέτηση ενός νέου προτύπου συμπεριφοράς, θα πρότεινα το βιβλίο «Η καρδιά της ψυχής» του Gary Zukav ή το κλασικό βιβλίο «Απλή αφθονία» της Sarah Ban Breathnach).

Θετικοί άνθρωποι: Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους



άντλησης (και διατήρησης) θετικής ενέργειας στη ζωή μας είναι η παρέα μας. Οι φίλοι μας μας «ανεβάζουν» ή μας «ρίχνουν»; Είναι επικριτικοί ή μας στηρίζουν; Οι ιδανικοί φίλοι μας στηρίζουν όταν νιώθουμε «πεσμένοι», μας διασκεδάζουν όταν είμαστε καλά, μας συμβουλεύουν όταν νιώθουμε «χαμένοι» και μας υπολήπτονται. Οι καλοί φίλοι μπορούν να μας εμπνέουν να επιτύχουμε υψηλότερους στόχους και να αντιλαμβανόμαστε τα δυνατά σημεία μας ακόμη και όταν εμείς δεν μπορούμε. Παρατηρούμε πώς μας κάνουν οι φίλοι μας να αισθανόμαστε αν δεν είναι αρκετά υποστηρικτικοί, θα πρέπει να αρχίσουμε να αφιερώνουμε την ενέργεια και τον χρόνο μας σε άτομα πιο κατάλληλα για να είναι φίλοι μας. (Αν θέλετε να μάθετε περισσότερα σχετικά με την κοινωνική υποστήριξη και τους φίλους, ανατρέξτε στην ενότητα για τις Σχέσεις).

Προβαίνουμε σε επιβεβαιώσεις: Οι θετικές επιβεβαιώσεις μπορούν να αλλάξουν, διακριτικά αλλά σε βάθος, τον τρόπο που συνομιλούμε με τον εαυτό μας, από αρνητικό σε θετικό. Το παρακάτω άρθρο περιγράφει ορισμένους δημιουργικούς τρόπους με τους οποίους μπορούμε να κάνουμε τις θετικές επιβεβαιώσεις μέρος της ζωής μας.

Πηγές- παραπομπές

Άρθρο και τεστ

- <http://www.mindtools.com/pages/article/newTCS00.htm>

ΒΙΒΛΙΑ

- [Control Stress : Stop Worrying and Feel Good Now ! \(Ελέγξτε το άγχος: Σταματήστε να ανησυχείτε και νιώστε καλά!\)](#), του Paul McKenna.
- [Mindfulness for Health: A practical guide to relieving pain, reducing stress and restoring wellbeing \(Ενσυνειδητότητα για την υγεία μας: Πρακτικός οδηγός για την ανακούφιση από τον πόνο, τη μείωση του άγχους και την επιστροφή της ευεξίας\)](#) των Vidyamala Burch και Δρ. Danny Penman.

ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ

- http://www.helpguide.org/mental/stress_signs.htm
- <http://www.nhs.uk/Conditions/stress-anxiety-depression/Pages/understanding-stress.aspx>
- http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TCS.htm
- <http://www.upworthy.com/a-whole-new-way-to-think-about-stress-that-changes-everything-weve-been-taught-2?q=2>



Επιμορφωτικό υλικό για την οργανωσιακή νοημοσύνη του σχολείου

Ομαδικότητα

Τι εννοούμε με τον όρο ομαδικότητα;

Ο Wilfrid Bion ήταν μέλος μιας ομάδας επιστημόνων που πραγματοποίησε μελέτες στις αρχές του 20ού αιώνα. Υποστήριξε την ανάπτυξη μιας κοινωνικής επιστήμης που μελετούσε το άτομο στο πλαίσιο της ομάδας, μεταβάλλοντας την κλινική πρακτική και ενισχύοντας εν τέλει την οργανωσιακή συλλογιστική. Οι παρατηρήσεις του και η μελέτη των ομάδων οδήγησαν σε μια δημοκρατικότερη κατανόηση της εξουσίας, της ηγεσίας και του ρόλου, και στην ανάπτυξη της οργανωσιακής θεωρίας και πρακτικής.

Η συμπεριφορά μέσα σε μια ομάδα πηγάζει από:

- Συναισθήματα που καθορίζουν το καθήκον σε βάρος της σκέψης
- Σκέψη σε βάρος των συναισθημάτων
- Παράβλεψη του καθήκοντος
- Προσπάθεια ελέγχου της αλλαγής αντί διαχείρισής της
- Απώλεια άλλων κρίσιμων ορίων

Ορισμός της ομάδας εργασίας και των χαρακτηριστικών της

Η ομάδα εργασίας: Κάθε ομάδα που έχει συσταθεί για τον σκοπό ολοκλήρωσης μιας αποστολής, είτε προσωρινή είτε μόνιμη.

Ομάδα βασικών παραδοχών: Οι βασικές παραδοχές είναι «ως εάν» συμπεριφορές που υιοθετούνται από την ομάδα είτε για την εξυπηρέτηση είτε για την αποφυγή της αποστολής με την οποία έχει επιφορτιστεί η ομάδα, δηλ. η ομάδα συμπεριφέρεται ως εάν βρισκόταν σε σύγκρουση.

ΚΑΘΗΚΟΝ και περιορισμός: Το έργο και το καθήκον της ομάδας επηρεάζεται από τον χρόνο, τον τόπο και άλλες δομές, όπως η ηγεσία. Τα παραπάνω είναι γνωστά ως «περιορισμός».

Συναισθήματα, φαντασιώσεις, μεταβίβαση της αγωνίας: Η εσωτερική ζωή της ομάδας χαρακτηρίζεται από φόβους και φαντασιώσεις που συνδέονται συχνά με την εκτέλεση του καθήκοντος.

Τα άτομα στις ομάδες εργασίας παρουσιάζουν μια τάση συν-

Συμπεριφορές βασικών παραδοχών (ΒΠ)

ΒΠ: Εξάρτηση

Η ομάδα συμπεριφέρεται ως εάν σκοπός ήταν η καθοδήγησή της από ένα ισχυρό άτομο.

ΒΠ: Συνένωση

Η ομάδα συμπεριφέρεται ως εάν σκοπός ήταν να απαλλοτριωθεί από τα παράλογα συναισθήματά της με τη συνεργασία (συνένωση) οποιωνδήποτε δύο ατόμων ή ακόμη και τομέων, που με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν κάτι ή κάποιον που θα οδηγήσει τα πράγματα σε μια νέα κατεύθυνση και θα χαρίσει ελπίδα.

ΒΠ: Φυγή από τη μάχη

Η ομάδα συμπεριφέρεται ως εάν σκοπός ήταν η αποφυγή της αγωνίας που επιφέρει το καθήκον, είτε με επιθετικότητα είτε με εγκατάλειψη. Αυτό συχνά λαμβάνει τη μορφή διαπληκτισμών ή απουσίας.

Δυο νέες συμπεριφορές (ΒΠ)

ΒΠ: Το ενιαίο

Τα μέλη της ομάδας συνέρχονται ως ένα, με σκοπό τη συμμετοχή σε μια ισχυρή ένωση με απεριόριστη δύναμη. Υποκύπτουν στην παθητική συμμετοχή και έτσι αισθάνονται ευφορία και πληρότητα. Τα μέλη χάνουν την κριτική ικανότητά τους και αισθάνονται ότι έχουν συγχωνευθεί μεταξύ τους.

[Turquet, 1974]

ΒΠ: Ατομικότητα

Η ομάδα συμπεριφέρεται ως εάν σκοπός ήταν να απαλλοτριωθεί από τα παράλογα συναισθήματά της με το να μην συνιστά ομάδα. Ο φόβος της πλήρους απορρόφησης οδηγεί τα άτομα να συμπεριφέρονται ως εάν η μοναδική πραγματικότητα που πρέπει να γίνει αποδεκτή να ήταν αυτή του ατόμου.

[Gould, 1996]

Βασικές παραδοχές που εξυπηρετούν το έργο ή το καθήκον (εξάρτηση, μάχη/φυγή, συνένωση)

Εξάρτηση

Ενίοτε είναι κατάλληλη σε μια κατάσταση μάθησης ή σε έκτακτες καταστάσεις όπου το κόστος του σφάλματος είναι υψηλό και το άτομο είναι καινούριο ή άπειρο.

Φυγή από τη μάχη

Χρησιμοποιείται συχνά προκειμένου τα άτομα να συγκεντρώσουν τη δύναμη να υπερνικήσουν τα εμπόδια, όπως ένα μειονέκτημα, και να κινητοποιηθούν οι ομάδες σε καταστάσεις ανταγωνισμού

Συνένωση

Μια κρίσιμη παραδοχή σε διαπραγματεύσεις, όπου σκοπός είναι η εύρεση μιας μέσης λύσης και η επίλυση των προβλημάτων και όχι το «παζάρεμα».

Έργο-καθήκον

Το ενιαίο

Κρίσιμη παραδοχή σε μια κατάσταση όπου δεν απαιτείται αυτονομία και δημιουργικότητα (π.χ. εργασία σε ιμάντα μεταφοράς εργοστασίου).

Ατομικότητα

Κρίσιμη παραδοχή σε καταστάσεις όπου απαιτείται δημιουργικότητα και αυτονομία (π.χ. κατά τον σχεδιασμό ενός πρωτοτύπου).

Έργο-καθήκον

δυσασμού των διαφόρων βασικών παραδοχών (σθένος). Ορισμένα άτομα τείνουν προς την εξάρτηση από τον ηγέτη. Συνολικά, η εργασία με ομάδες στους οργανισμούς απαιτεί:

- Την ικανότητα αντίληψης και συνειδητοποίησης των παράλογων πτυχών της οργανωσιακής ζωής, τόσο για τον εαυτό μας όσο και για τους άλλους.
- Την ικανότητα να αναλογιζόμαστε τη σημασία αυτών των εμπειριών προκειμένου να τις κατανοούμε και να υποστηρίζουμε τις ομάδες στο πρωταρχικό καθήκον τους, άλλα προς τη συνένωση, τη σύγκρουση ή τη διαφυγή.

Τι σημαίνει αυτό στην πράξη;

Πρέπει να κατανοούμε τη συμπεριφορά, τη δική μας και των άλλων, στις ομάδες:

- Μαθαίνοντας πώς να διακρίνουμε τον εαυτό μας από το σύστημα ή τη συμπεριφορά των ομάδων.
- Συνειδητοποιώντας καλύτερα το δικό μας σθένος και το σθένος των άλλων.
- Συμμετέχοντας και αναλαμβάνοντας δράση χωρίς να χανόμαστε.
- Δίνοντας προσοχή στα τεκταινόμενα εντός των ορίων.

Ερωτήματα για διερεύνηση- συζήτηση

- Ποιες διαφορετικές ομάδες εργασίας υπάρχουν στο σχολείο σας;
- Ποια είναι τα καθήκοντα της κάθε μιας; Αναγνωρίζονται και υποστηρίζονται κατάλληλα τα διάφορα καθήκοντα;
- Είναι ανταγωνιστικά τα καθήκοντά τους;
- Πώς αντιλαμβανόμαστε τη συμπεριφορά όταν αυτές οι ομάδες εργάζονται «εντός» και «εκτός» των ορίων του καθήκοντος;
- Τι στρατηγικές μπορούμε να αναπτύξουμε για να υποστηρίξουμε και να διατηρήσουμε την ποικιλομορφία και τη δημιουργικότητα των ομάδων εργασίας;
- Ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις ομάδες εργασίας και πώς μπορούμε να έχουμε πάντοτε επίγνωση αυτών των παραγόντων;

Κανονικοποίηση

Η κανονικοποίηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα σχολεία διασφαλίζουν ότι τα μέλη τους συμμορφώνονται με το όραμα, τα πρότυπα και τους κανόνες του σχολείου. Με αυτή τη διαδικασία, τα σχολεία διαδραματίζουν έναν ευρύτερο σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνίες εν γένει διασφαλίζουν τη συμμόρφωση των πολιτών με τους κανόνες και τα πρότυπά τους. Η κανονικοποίηση παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Από τη μία πλευρά, χωρίς κανόνες επικρατεί χάος. Από την άλλη, αν δεν παραβιάζονται οι κανόνες, επικρατεί στασιμότητα. Το ζητούμενο είναι να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ της σταθερότητας και της καινοτομίας.

Τα σχολεία διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην κοινωνικοποίηση των μελών τους, προκειμένου να συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τους κανόνες της κοινωνίας. Η συμμόρφωση



επιβραβεύεται και η παρέκκλιση από τα πρότυπα και τους κανόνες τιμωρείται. Έτσι λοιπόν, τα σχολεία μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των μελών τους προκειμένου να αντισταθούν ενάντια σε αυτές τις καθιερωμένες συμβάσεις και να ανακαλύψουν νέους τρόπους δράσης.

Πώς λειτουργεί η συμμόρφωση

Υπάρχουν τέσσερις γενικές προοπτικές στο ζήτημα της συμμόρφωσης. Κάθε μία βασίζεται σε διαφορετικές φιλοσοφικές και μεθοδολογικές θέσεις και ερμηνείες. Η κλασική κοινωνιολογική προοπτική - με εκπρόσωπο τον Max Weber - επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους κοινωνικοποιούνται τα άτομα. Οι εκπρόσωποι της διαντίδρασης - ένα καλό παράδειγμα είναι ο Erving Goffman - επικεντρώθηκαν στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται κανόνες μέσω της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και της καθημερινής ζωής.

Η ψυχοδυναμική προσέγγιση των συστημάτων - Emery και Trist - διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δρουν ως «αμυντικοί μηχανισμοί κατά της αγωγίας». Παρέχουν προστασία στα μέλη τους με αντάλλαγμα τη συμμόρφωση. Το

έργο του Michel Foucault αποτελεί ένα καλό παράδειγμα της χρήσης της «μεταμοντέρνας κριτικής θεωρίας», που εξηγεί πώς «η ισχύς διαμορφώνει τα πάντα και τους πάντες». Κάθε μία από αυτές τις τέσσερις προοπτικές δίνει μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η κανονικοποίηση και η συμμόρφωση στο σχολείο.

Η κοινωνιολογική προοπτική: Max Weber

Ο γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος μνημονεύεται συχνά μαζί με τον Emile Durkheim και τον Karl Marx ως ένας από τους θεμελιωτές της κοινωνιολογίας, ήταν ο πρώτος που διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η κοινωνική εξουσία. Προσδιόρισε τρεις κύριους τύπους εξουσίας, κάθε ένας από τους οποίους συνδέεται με μια διακριτή μορφή «κυριαρχίας». Η χαρισματική κυριαρχία εναποτίθεται σε μεμονωμένους ηγέτες, οι οποίοι επιτυγχάνουν την υποταγή με τη δύναμη της προσωπικότητάς τους. Η παραδοσιακή κυριαρχία προέρχεται από μακρόχρονες παραδόσεις και έθιμα που διατηρούνται από γενιά σε γενιά. Η κυριαρχία του νόμου βασίζεται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή ορθολογικών δομών και διαδικασιών για τον έλεγχο των κοινωνικών σχέσεων, στις οποίες παρέχεται νομιμότητα μέσω νομι-



κών πλαισίων. Ιστορικά, οι κοινωνίες κινούνται προς την κατεύθυνση αυτού του τελευταίου τύπου κυριαρχίας και εξουσίας και, ως εκ τούτου, στον κοινωνικό κόσμο επικρατεί ολοένα και περισσότερο η γραφειοκρατική οργάνωση. Το πλεονέκτημα αυτής της ιστορικής τάσης προς τον εξορθολογισμό και τη γραφειοκρατική οργάνωση είναι η απελευθέρωση των ανθρώπων από την τυραννία παράλογων εθίμων και δεσποτικών ελέγχων. Το μειονέκτημα είναι μια αυξανόμενη απανθρωποίηση των ατόμων, αφού μετατρέπονται σε «γρανάζα της μηχανής». Ο Weber θεωρούσε ότι η εκπαίδευση συνιστά έναν σημαντικό μηχανισμό για την εδραίωση συστημάτων κοινωνικής στρωματοποίησης και κοινωνικής θέσης, και για την αναπαραγωγή και διατήρηση αυτών των συστημάτων. Η κοινωνική στρωματοποίηση καθορίζεται από την αλληλεπίδραση τριών δυναμικών: τάξη, κοινωνική θέση και ισχύς. Τα τρία αυτά στοιχεία διαμορφώνονται με τη σειρά τους από τον βαθμό στον οποίο το άτομο έχει πρόσβαση σε εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Η θέση αυτή εξελίχθηκε στη συνέχεια εκτεταμένα στη θεωρία του «κοινωνικού κεφαλαίου», ιδίως από τον Bourdieu, ο οποίος υποστήριξε ότι τα άτομα χρησιμοποιούν στρατηγικές για να λειτουργούν στα «πεδία» τους, προκειμένου να διαχωρίζουν τον εαυτό τους από άλλες ομάδες και να τον τοποθετούν σε θέσεις που μεγιστοποιούν τη χρήση και εκμετάλλευση του κεφαλαίου, ιδίως του κεφαλαίου μάθησης.

Συμβολική διαντίδραση

Ο Harold Garfinkel υποστήριξε ότι η κοινωνική τάξη οικοδομείται μέσα από τον «αναστοχασμό». Τα άτομα εφαρμόζουν κοινωνικούς κανόνες που «λαμβάνονται ως δεδομένοι» και θεωρούνται «πραγματικοί», ενώ στην πραγματικότητα οι κανόνες αυτοί προκύπτουν από τα λόγια και τις πράξεις των ατόμων. Για παράδειγμα, μια τυπική συζήτηση μεταξύ ενός γονέα και ενός εφήβου παρουσιάζει πολύ περιορισμένους επιφανειακούς κανόνες και πρωτόκολλα, παρόλα αυτά καταδεικνύει μια περίπλοκη υπο-δομή παραδοχών, που λαμβάνονται ως δεδομένες, και κοινά αποδεκτών εννοιών, όπως στη συζήτηση: «Πού πηγαίνεις;» (γονέας) «Έξω» (έφηβος). Ο Irving Goffman, ένα από τα πιο επιδραστικά μέλη του κινήματος της συμβολικής διαντίδρασης, μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο δομούνται οι ρόλοι μέσα από την καθημερινή ζωή. Χρησιμοποιώντας τη μεταφορά του θεάτρου και τα πρωτόκολλα του δράματος, ο Goffman κατέδειξε ότι η κοινωνική συμπεριφορά διαμορφώνεται σύμφωνα με το κατά πόσον τα άτομα αλληλεπιδρούν σε μια κατάσταση στο «προσκήνιο» - όπου οι αποδεκτές συμπεριφορές έχουν ήδη διαμορφωθεί - ή σε μια «παρασκήνιακή» κατάσταση, στην οποία οι συμπεριφορές δεν έχουν διαμορφωθεί, αλλά οι διάφοροι εμπλεκόμενοι παράγοντες αυτοσχεδιάζουν. Η αλληλενέργεια μεταξύ της συμπεριφοράς στο προσκήνιο και στο παρασκή-



νιο καθορίζεται από τη φύση του περιβάλλοντος στο οποίο λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση. Όσο περισσότερο θεσμοθετημένο είναι το περιβάλλον, τόσο λιγότερες οι ευκαιρίες για συμπεριφορές αυτοσχεδιασμού. Σε «ολοπαγή ιδρύματα», όπως άσυλα ή οικοτροφεία, όλες οι πτυχές της ζωής λαμβάνουν χώρα στο προσκήνιο. Τα συμβατικά σχολεία δεν ασκούν τον ίδιο βαθμό «ολοπαγούς εξουσίας» στα μέλη τους, τείνουν όμως να επιβάλλουν διαμορφωμένους κανόνες και κώδικες συμπεριφοράς.

Τα σχολεία, όπως όλοι οι οργανισμοί, επιθυμούν τη συμμόρφωση των μελών τους. Επιτυγχάνουν αυτή τη συμμόρφωση με την εφαρμογή ενός εύρους στρατηγικών συμμόρφωσης: με τον έλεγχο του χώρου και της αρχιτεκτονικής στο πλαίσιο των οποίων λειτουργεί ο οργανισμός, με τον προσδιορισμό των συμπεριφορών με τις οποίες αναμένεται να συμμορφώνονται τα μέλη του οργανισμού, και με την ενθάρρυνση των μελών τους να ασκούν πίεση στους συναδέλφους τους για τον σκοπό της συμμόρφωσης με τις αναμενόμενες συμπεριφορές. Ο ρόλος της ομάδας είναι εξαιρετικά σημαντικός στην άσκηση πίεσης για συμμόρφωση. Ένα γνωστό πείραμα, που διενεργήθηκε από τον Solomon Asch τη δεκαετία του '50, κατέδειξε τον ισχυρό χαρακτήρα της πίεσης της ομάδας (peer pressure), καθώς υπό την πίεση αυτή τα μέλη της ομάδας συμμορφώνονται με τη στάση και τις συμπεριφορές που υποστηρίζει η ομάδα. Ζητήθηκε από μια ομάδα κολεγιακών φοιτητών να συμμετάσχει στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η αντίληψη. Στην πραγματικότητα, όλοι οι συμμετέχοντες ήταν ηθοποιοί, πλην ενός. Ο πραγματικός στόχος του πειράματος ήταν να διερευνηθεί η επίδραση που θα ασκούσε η ομάδα στην αντίληψη αυτού του ενός φοιτητή. Κατά τη διάρκεια πολλαπλών δοκιμών, οι υπόλοιποι φοιτητές προσάρμοζαν διαρκώς τις απαντήσεις τους ώστε να συμφωνούν με τη συλλογική απόκριση της ομάδας - ακόμη και αν η απόκριση της ομάδας ήταν σαφώς παράλογη και «λάθος». Ένα άλλο πείραμα από τον Stanley Milgram εξέτασε τις ακρότητες της συμπεριφοράς συμμόρφωσης, καθώς ο Milgram προσπάθησε να κατανοήσει με πόση ευκολία «κανονικοί» στρατιώτες και πολίτες θα συμμετείχαν στις φρικώδεις πράξεις εξόντωσης του Γ' Ράιχ. Με το πρόσχημα ενός πειράματος για τη μάθηση, ο Milgram κατέδειξε ότι, τοποθετώντας τα άτομα σε ένα έντονα θεσμοθετημένο περιβάλλον, στο οποίο έχουν τοποθετηθεί επίσης μορφές και σύμβολα εξουσίας (οι πειραματιστές φορούσαν λευκά σακάκια), τα κανονικά άτομα μπορούσαν να υποβάλουν τα άλλα άτομα σε δυνητικά θανατηφόρα ηλεκτροσόκ, όπως πίστευαν, όταν έδιναν λάθος απάντηση σε μια ερώτηση.

Η ψυχοδυναμική προοπτική – οι οργανισμοί ως αμυντικοί μηχανισμοί κατά της αγωνίας

Η θεωρία της ψυχοδυναμικής των συστημάτων - η οποία αναπτύχθηκε αρχικά από το Ινστιτούτο Tavistock τις δεκαετίες του '50 και '60 - διερευνά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι ασυνείδητες διαδικασίες στο οργανωσιακό περιβάλλον. Η βασική ιδέα αυτής της προοπτικής είναι ότι οι οργανισμοί λειτουργούν κατά κανόνα ως «αμυντικοί μηχανισμοί κατά της αγωνίας».

Από τη μία πλευρά, ο «συνειδητός» οργανωσιακός τύπος περιλαμβάνει την ομάδα εργασίας και την ηγεσία της στο πλαίσιο προσδιορισμού των σαφών εργασιών, των συστημάτων οργάνωσης, των ορθολογικών κανόνων, των μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων και της διαχείρισης της αλλαγής. Ωστόσο, τα άτομα φέρνουν στην ομάδα εργασίας ασυνείδητες δυναμικές ριζωμένες στις εμπειρίες από την παιδική τους ηλικία - ιδίως την απώλεια των ορίων που βιώνουν τα παιδιά κατά τη μετάβαση από την παιδική ηλικία στην ενήλικη ζωή. Σε αυτόν τον «ασυνείδητο τύπο», τα άτομα και οι οργανισμοί τους δημιουργούν και εφαρμόζουν στρατηγικές για τον περιορισμό της αγωνίας και την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό συμβαίνει επειδή ο οργανισμός, και η ομάδα εργασίας, αντικαθιστά τα όρια που χάθηκαν στην παιδική ηλικία. Παρέχει ένα περιβάλλον που προστατεύει τα άτομα από την αγωνία και προσδιορίζει τη θέση - πού βρίσκεται ο «εαυτός» σε σχέση με τον «μη εαυτό». Μέρος του τιμήματος που πληρώνουν τα μέλη του οργανισμού για αυτή την προστασία είναι η συμμόρφωση με τα πρότυπα και τους κανόνες του. Όταν αυτά τα πρότυπα και οι κανόνες αλλάζουν - για παράδειγμα, όταν εισάγεται μια καινοτομία στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού - τα μέλη του οργανισμού αντιστέκονται σε αυτή την αλλαγή, επειδή η αλλαγή δημιουργεί αγωνία. Οι στρατηγικές αντίστασης που υιοθετούν τα μέλη περιλαμβάνουν το δίπολο «μάχη/φυγή» - αντίσταση ή υποχώρηση από την αλλαγή (για παράδειγμα, με την αναζήτηση ενός εξιλαστήριου θύματος για να του επιρρίψουν τις ευθύνες), την εξάρτηση (για παράδειγμα, αναζήτηση ενός πανίσχυρου ηγέτη), το δίπολο «διάσπαση και συνένωση» (για παράδειγμα, κατακερματισμός σε υπο-ομάδες με την ελπίδα ότι από τις νέες συμμαχίες θα προκύψει ένας νέος ηγέτης), και τον «αντικατοπτρισμό» - την αντίσταση στην αλλαγή με την υιοθέτηση των δυσλειτουργικών συμπεριφορών των πελατών. Η Cardona (1999), σε μελέτες σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί το προσωπικό σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας και στη φαρμακοβιομηχανία, περιγράφει πώς οι ομάδες «λειτουργούν σαν σφουγγάρι», απορ-

ροφώντας τις κεντρικές δυναμικές που λειτουργούν στην ομάδα των πελατών τους, συχνά χωρίς να το συνειδητοποιούν. Όταν το προσωπικό βρέθηκε αντιμέτωπο με την αγωνία της οργανωσιακής αναδιάρθρωσης, ασυνείδητα σαμποτάρισε τη σκοπούμενη αλλαγή καθρεφτίζοντας τις συμπεριφορές των πελατών. Τα σχολεία λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο. Από τη μία πλευρά, τα σχολεία αποτελούν αμυντικούς μηχανισμούς κατά της αγωνίας. Από την άλλη όμως, τα πρότυπα και οι κανόνες συμπεριφοράς που υιοθετούν για τη διαχείριση της αγωνίας μπορεί να θέσουν φραγμούς στην καινοτομία και την αλλαγή.

Κυβερνησιμότητα

Ο Γάλλος φιλόσοφος και κοινωνιολόγος Michel Foucault υποστήριξε ότι το σύνολο της ιστορίας είναι η ιστορία της ισχύος, και εξήγησε πώς η ισχύς εκδηλώνεται στον έλεγχο και την πειθαρχία των ατόμων. Με τη σειρά της, η ιστορία της διακυβέρνησης αντανάκλα έναν διαρκή και αέναο μόχθο για την επίτευξη του απόλυτου ελέγχου - της «ολοποίησης» της κοινωνίας.

Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τον ολοκληρωτικό έλεγχο με την εφαρμογή «τεχνικών επιβολής πειθαρχίας». Οι τεχνικές αυτές περιλαμβάνουν «πρακτικές διαίρεσης» και την «επιστημονική ταξινόμηση» - την οικειοποίηση της γνώσης από τις κυβερνητικές αρχές, τον διαχωρισμό της από την καθημερινή ζωή και τη χρήση της γνώσης για την εξέταση, την ταξινόμηση, τον έλεγχο και την τιμωρία προκειμένου να επιτευχθεί η «υποκειμενοποίηση» των ατόμων, δηλαδή η πλή-

ρης υποταγή τους στην εξουσία. Ο Foucault θεώρησε ότι το σχολείο αποτελεί πρωταρχικό μηχανισμό για την εφαρμογή τεχνικών επιβολής πειθαρχίας. Κατά την άποψη του Foucault, τα σχολεία αποτελούν μια μορφή «πανοπτικού» - έναν αρχιτεκτονικό τύπο σχεδιασμένο για την επιτήρηση, την επιβολή πειθαρχίας και την τιμωρία. Η διαπαιδαγώγηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα εκπαιδεύονται να αποδέχονται τον έλεγχο στη μετέπειτα ζωή τους, με τη βοήθεια τεχνικών επιβολής της πειθαρχίας, όπως προγράμματα διδασκαλίας, στολές και εξετάσεις. Στο μεταγενέστερο έργο του, ο Foucault επικεντρώθηκε περισσότερο σε αυτό που αποκάλεσε «κυβερνησιμότητα» - τις στρατηγικές, τεχνικές και πρακτικές με τις οποίες μια κοινωνία καθίσταται κυβερνήσιμη. Η κυβερνησιμότητα επιτρέπει στα ιδρύματα που ελέγχουν την ισχύ στην κοινωνία να διατηρούν την «ολοπαγή δύναμη» τους ενώ αναθέτουν την εφαρμογή των τεχνικών επιβολής της πειθαρχίας σε μεσάζοντες, μέχρι και στα ίδια τα άτομα. Από αυτή την άποψη, τα σχολεία αποτελούν έναν ισχυρό παράγοντα για «τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς με την ελπίδα να παραχθούν ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα και να αποτραπούν ορισμένα ανεπιθύμητα». Μία από τις τεχνικές που χρησιμοποιούν τα σχολεία για τη ρύθμιση της επιθυμητής και της ανεπιθυμητής συμπεριφοράς είναι η «δημιουργία υπευθυνότητας». Αυτή περιλαμβάνει τη δόμηση μιας εξιδανικευμένης μορφής συμπεριφοράς, η τήρηση της οποίας επιβραβεύεται και η παρέκκλιση από την οποία τιμωρείται. Τα σχολεία προσπαθούν να ενσταλάζουν αξίες, όπως αυτή της «υπευθυνότητας», στους μαθητές τους και με αυτόν τον τρό-

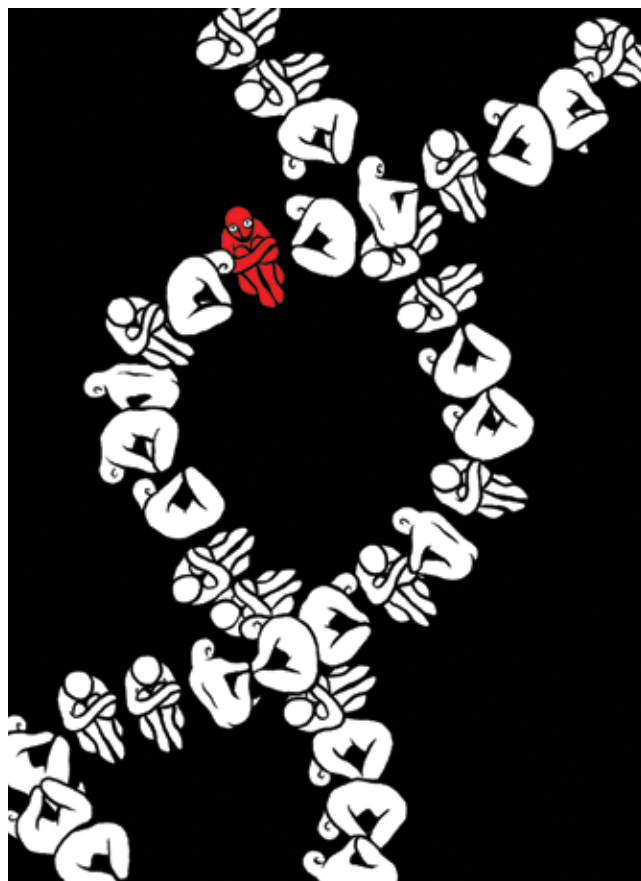


πο, εκπαιδεύουν τους μαθητές τους να γίνουν «φορείς αυτοαξιολόγησης και αυτορύθμισης». Πρόκειται για ένα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία της «κανονικοποίησης», καθώς το άτομο που επιδιώκει να επιτύχει την κανονικότητα εκτιμά διαρκώς τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις του σε σχέση με αποδεκτά μέτρα σύγκρισης, και πασχίζει να ελέγξει τη συμπεριφορά του, υπό την καθοδήγηση άλλων, προκειμένου να διασφαλίσει ότι τα πρότυπα αυτά ενσταλάζονται σε άλλα άτομα με τα οποία το ίδιο αλληλεπιδρά. Σύμφωνα με το επιχείρημα αυτό, το πρόβλημα με την αυτορύθμιση και τη δημιουργία υπευθυνότητας είναι ότι υπονομεύεται διαρκώς η ικανότητα του μαθητή να είναι δημιουργικός, να σκέπτεται πέρα από την πεπατημένη και να εξερευνά νέους τρόπους δράσης.

Νέες ιδέες στην κανονικοποίηση: η θεωρία των νευρώνων-κάτοπτρα

Το 1992 ο Giacomo Rizzolatti και μια ομάδα νευροεπιστημόνων του Πανεπιστημίου της Πάρμα ανακάλυψαν στους μακάκους αυτό που αργότερα ορίστηκε ως «νευρώνες-κάτοπτρα». Πρόκειται για εγκεφαλικά κύτταρα που ενεργοποιούνται όταν ο πίθηκος πραγματοποιήσει μια ενέργεια, όπως όταν έπιανε ένα φιστίκι. Ενεργοποιούνται όμως και όταν ο πίθηκος έβλεπε έναν άνθρωπο να πιάνει ένα φιστίκι. Έως το 2010, μια μετα-ανάλυση περισσότερων από 100 μελετών εγκεφαλικής απεικόνισης είχε επιβεβαιώσει την ενέργεια αντικατοπτρισμού σε τμήματα του ανθρώπινου εγκεφάλου, στα οποία είναι γνωστό ότι υπάρχουν νευρώνες-κάτοπτρα, όπως και στους πιθήκους. Το έργο σχετικά με τους νευρώνες-κάτοπτρα σημαίνει πολλά για τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τη μάθηση. Υποστηρίζεται ότι η μάθηση βασίζεται στον μιμητισμό, ότι είναι κοινωνική και συνεργατική, και όχι εξατομικευμένη, ότι περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, και ότι, από τη μία πλευρά, συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή και το κοινωνικό κεφάλαιο αλλά, από την άλλη, μπορεί επίσης να ενισχύσει τον στιγματισμό και την προκατάληψη. Οι νευρώνες-κάτοπτρα μπορούν να εξηγήσουν όχι μόνο πώς μαθαίνουμε και κατανοούμε τους άλλους, αλλά και πώς τα άτομα απέκτησαν νέες δεξιότητες στην κοινωνική οργάνωση, τη χρήση εργαλείων και τη γλώσσα, που κατέστησαν δυνατή τη δημιουργία του ανθρώπινου πολιτισμού. Πρόσφατα πειράματα κατέδειξαν ότι οι νευρώνες-κάτοπτρα μας βοηθούν να βιώνουμε την εμπειρία των άλλων, όπως αυτή αντανακλάται στις εκφράσεις τους, παρέχοντας μια βιολογική βάση για την ενσυναίσθηση. Αρχίζει να διερευνάται και η σκοτεινή πλευρά των νευρώνων-κάτοπτρα. Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι η κτήση προτύπων, πεποιθήσεων και δομών σχετικά με τον κόσμο μέσω του μι-

μητισμού και της εξαγωγής συμπερασμάτων - μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται οι νευρώνες-κάτοπτρα - αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που συμβάλλει στην αναπαραγωγή της βίας μακροπρόθεσμα. Μια άλλη έρευνα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο μιμητισμός στους ανθρώπους αντανακλά κοινωνικές νύξεις εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι νευρώνες-κάτοπτρα ενισχύουν την τάση να συμπαθούμε άτομα που ενεργούν όπως εμείς. Τα άτομα είναι πιθανότερο να μιμηθούν ένα μέλος της ίδιας εθνοτικής ομάδας, λιγότερο πιθανό να μιμηθούν ένα στιγματισμένο παραμορφωμένο άτομο και λιγότερο πιθανό να μιμηθούν μέλη μιας ομάδας που αντιμετωπίζεται με προκατάληψη. Αυτό υπονομεύει παραδοσιακές έννοιες της μάθησης ως το θεμέλιο της ηθικότητας, και έννοιες της μάθησης ως βασικό καθοριστικό παράγοντα μιας ηθικής, δίκαιης κοινωνίας. Η έρευνα υποστηρίζει ότι τα σχολεία είναι πιθανό να λειτουργούν ως «εκκολαπήτριά» για τη διατήρηση συμβατών συμπεριφορών, αντί ως εργαστήρια καινοτομίας και προόδου.



Νέες ιδέες στην κανονικοποίηση: Η μιμητική θεωρία

Η έννοια του «μιμίδιου» διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Richard Dawkins. Το μιμίδιο είναι ανάλογο με το γονίδιο, υπό την έννοια ότι θεωρείται ως ο «μηχανισμός αναπαραγωγής» που ευθύνεται για τη διάδοση του πολιτισμού. Όπως το γονίδιο, έτσι και το μιμίδιο είναι «εγωιστικό» και εκ των προτέρων προγραμματισμένο να εξαπλώνεται, ανεξάρτητα από το αν επιφέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στους ξενιστές.

Υποστηρίζεται ότι τα μιμίδια αποτελούν τα «οχήματα μάθησης» για σχεδόν όλα τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτισμικά φαινόμενα, και σηματοδοτούν τη μετάβαση από το κυνήγι-συλλογή τροφής στη γεωργία, διαμορφώνουν τις επιστημονικές επαναστάσεις, πυροδοτούν την ανάπτυξη και τη διάδοση της θρησκείας, προωθούν τις εξελίξεις στους τομείς της μηχανολογίας και της αρχιτεκτονικής, δημιουργούν μουσικά είδη, κοινωνικές πρόσκαιρες τάσεις, μόδες και πολιτικές πεποιθήσεις. Όπως και η θεωρία των νευρώνων-κάτοπτρα, η μιμητική θεωρία επηρεάζει βαθιά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τη μάθηση και τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τη φύση και τον ρόλο των σχολείων. Εάν είναι αληθές ότι επιτυχημένα μιμίδια είναι εκείνα που έχουν την ικανότητα να αναπαράγουν ιδέες και γνώσεις, συνάγεται ότι μεγάλος μέρος από αυτά που θεωρούμε αληθή σε σχέση με τον ορθολογικό, εξελικτικό και θεμελιωμένο στη μάθηση χαρακτήρα της γνώσης είναι αβάσιμο. Είναι πιθανό μεγάλο μέρος αυτών που θεωρούμε ότι αποτελούν γνώση προερχόμενη από τη σκέψη και τον στοχασμό να είναι στην πραγματικότητα το προϊόν εγωιστικών μιμίδιων με ικανότητες αναπαραγωγής, τα οποία απλώς καταφέρνουν καλύτερα να κάνουν κτήμα τους τη συνείδηση και τον πολιτισμό σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά μιμίδια. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, όπως το σχολείο, μπορούν να θεωρηθούν ως αποθήκες ή αποθετήρια, στα οποία τα επιτυχημένα μιμίδια μπορούν να αναπαραχθούν και να πολλαπλασιαστούν. Στο ίδιο πνεύμα της επιχειρηματολογίας σχετικά με τους νευρώνες-κάτοπτρα και τη μάθηση, η μιμητική θεωρία υποστηρίζει ότι τα σχολεία ενισχύουν αποτελεσματικά ορθόδοξες πρακτικές και καθόλου αποτελεσματικά την καλλιέργεια της καινοτομίας. Αυτό αποδεικνύεται ολοένα και περισσότερο αληθές, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα αρχίζει να υιοθετεί σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό μέσα κοινωνικής δικτύωσης στη διδακτική πρακτική, δεδομένου ότι οι τεχνολογίες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, παρέχουν ευκαιρίες, χωρίς προηγούμενο, για τον πολλαπλασιασμό των μιμίδιων.

Η κανονικοποίηση στην πράξη

Η «κανονικοποίηση» τελικά είναι θετική ή αρνητική για το σχολείο; Η απάντηση είναι - τίποτα από τα δύο. Η κανονικοποίηση αποτελεί μέρος της ίδιας της φύσης της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών οργανισμών. Όπως καταδείχθηκε, η κανονικοποίηση προσδιορίζει μια διαδικασία που βοηθά στη δημιουργία σταθερότητας και τάξης, καθώς και στη θέση ορίων. Αυτά αποτελούν σημαντικά γνωρίσματα ενός επιτυχημένου και καινοτόμου σχολείου.

Είναι όμως επίσης σαφές ότι η κανονικοποίηση αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα ελέγχου και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην καταστολή νέων ιδεών και νέων καινοτομιών. Η πρόκληση επομένως για τα σχολεία είναι να καταφέρουν να διαχειριστούν αυτά τα αντιθετικά στοιχεία, έτσι ώστε το καθαρό αποτέλεσμα να είναι η προώθηση της ανάπτυξης και της ευημερίας. Αυτό προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνων και την εφαρμογή «περιθωριακών πρακτικών» κατά τον Foucault - με άλλα λόγια, το σχολείο πρέπει να προωθεί τη σκέψη πέρα από την πεπατημένη. Το έργο SCHOME αποτελεί ένα πρώτο σχετικό εγχείρημα. Το Schome (από τις λέξεις school-home) ήταν ένα ριζοσπαστικό πείραμα στον τομέα της εκπαίδευσης, το οποίο επιχειρήσε να γεφυρώσει το σχολείο και το σπίτι. Το έργο Schome απευθυνόταν αρχικά σε «ταλαντούχα» νεαρά άτομα με προβλήματα προσαρμογής στη ρουτίνα της συμβατικής σχολικής ζωής. Στο πλαίσιο του χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα εικονικού κόσμου «Δεύτερη Ζωή», για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου διαδικτυακού περιβάλλοντος μάθησης με χρήση άβαταρ. Οι μαθητές πραγματοποιούσαν τις εργασίες τους στο μάθημα της ιστορίας κάνοντας «ταξίδια» στην αρχαία Αίγυπτο με τη βοήθεια του υπολογιστή. Η επιτυχία του πειράματος ενθάρρυνε την επέκταση του προγράμματος, προκειμένου να συμπεριλάβει μαθητές με άλλα προφίλ - για παράδειγμα, μαθητές που παρουσίαζαν διαταραχές προσοχής, νεαρά άτομα που παρουσίαζαν διάφορες μορφές δυσλεξίας και αυτισμού και, τέλος, μαθητές αποκλεισμένους από το σχολείο. Μια σημαντική διάσταση του πειράματος Schome είναι ότι παρείχε μια σπάνια ευκαιρία για τη διερεύνηση διαφόρων τύπων διοίκησης, θέσπισης κανόνων και καταπάτησης κανόνων. Ως αποτέλεσμα, το πρόγραμμα πειραματίστηκε με ένα πλήθος οργανωσιακών μορφών και τύπων αλληλεπίδρασης - που βασίζονταν όμως στο σύνολό τους στην κεντρική ιδέα ότι «μαθητές» και «εκπαιδευτικοί» είναι «συμπαράγωγοί γνώσης». Με τον τρόπο αυτό, εξαλείφθηκαν οι ιεραρχικές δομές ισχύος των συμβατικών scho-

λείων και, κατά πώς όλα δείχνουν, το αποτέλεσμα ήταν μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία στη διδακτική και μαθησιακή πρακτική.

Βιβλιογραφία

- Blackmore, S (1999). *The Meme Machine (Ο μηχανισμός των μιμιδίων)*. Οξφόρδη: OUP
- Bourdieu, P. (1992b) *Language and Symbolic Power (Γλώσσα και συμβολική ισχύς)* Επιμέλεια και εισαγωγή από τον J.B. Thompson, μετάφραση από τους G. Raymond και M. Adamson, Κέμπριτζ: Polity Press.
- Cotoi, C. (2011). *Neoliberalism: a Foucauldian Perspective (Νεοφιλελευθερισμός: προοπτική κατά τον Foucault)*. *International Review of Social Research*, 1: 2 109-124
- Emery, F και Trist, E (1965) *The Causal Texture of Organisational Environments (Η αιτιώδης δομή των οργανωσιακών περιβαλλόντων)*, *Human Relations*, 19: 21-32
- Goffman, E, Lemert, C και Branaman, A (1997). *The Goffman reader (Ανάγνωση του Goffman)*. Wiley-Blackwell
- Iacoboni M (2005). *Neural mechanisms of imitation (Μηχανισμοί μιμητισμού του νευρικού συστήματος)*. *Curr. Opin. Neurobiol.* 15, 632–637.
- Rainbow, P (Επιμ.) (1984). *The Foucault Reader (Ανάγνωση του Foucault)*. Νέα Υόρκη: Pantheon.
- Whimster, S (2003). *The Essential Weber: A Reader (Ανάγνωση του Weber)*. Λονδίνο: Routledge.

Οργανωσιακή μάθηση

- Υπάρχει διαφορά μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και των οργανισμών μάθησης.
- Οργανισμός μάθησης - συγκεκριμένη ιδέα που αφορά έννοιες και δράσεις που δημιουργούν έναν οργανισμό που είναι σε θέση να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να αλλάζει.
- Οργανωσιακή μάθηση - αφορά τις διαδικασίες στο πλαίσιο της μάθησης ενός ατόμου ή μιας ομάδας, ή της συλλογικής μάθησης σε έναν οργανισμό

A. Ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης

Οι ορισμοί ποικίλλουν:

- «Οργανισμοί στους οποίους τα άτομα διευρύνουν διαρκώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, στους οποίους καλλιερω-

ούνται νέα και εκτενή πρότυπα σκέψης, στους οποίους απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία και στους οποίους τα άτομα μαθαίνουν διαρκώς να μαθαίνουν από κοινού» (Peter Senge, 1990).

- «Μια εταιρεία μάθησης είναι ένας οργανισμός που προάγει τη μάθηση για όλα τα μέλη του και μεταμορφώνεται διαρκώς» (M. Pedler, J. Burgoyne και Tom Boydell, 1991)

Η συνεισφορά του Senge (1990)

Ο Senge πρότεινε τη χρήση πέντε «συστατικών «τεχνολογιών» για τη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης:

- Συστημική σκέψη
- Προσωπική δεξιότητα
- Πνευματικά μοντέλα
- Κοινό όραμα και
- Ομαδική μάθηση

Συνεισφορά των Garvin κ.ά. (2008)

Η σημερινή συλλογιστική πηγάζει πέραν των αρχικών ιδεών του Senge:

- Η ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης απαιτεί όχι μόνο να λαμβάνονται υπόψη η κουλτούρα και οι διαδικασίες ενός οργανισμού, αλλά και να συσχετίζονται με τις δομές, τις πρακτικές και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.
- Αυτό θα πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό με άλλες αλλαγές που μπορεί να αφορούν νέες δραστηριότητες.

Τα θεμέλια του οργανισμού μάθησης

(Των Garvin, Edmondson και Gino, 2008)

- Υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης
- Συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές μάθησης, και
- Ηγετική συμπεριφορά που ενισχύει τα παραπάνω

1) Υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης. Παρέχει:

- Ψυχολογική ασφάλεια
- Εκτίμηση της διαφορετικότητας
- Ανοιχτό πνεύμα απέναντι σε νέες ιδέες
- Χρόνο για αναστοχασμό

2) Συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές μάθησης, που

περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία, συλλογή, ερμηνεία και διάδοση πληροφοριών
- Πειραματισμό για τη δοκιμή νέων ιδεών
- Παρακολούθηση των τάσεων (όπου είναι σχετικό)
- Αναθεώρηση μετά από συγκεκριμένα έργα
- Εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη νέου προσωπικού με μεγάλες ικανότητες

3) Ηγετικές ικανότητες για την ενίσχυση της μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση επηρεάζεται έντονα από τη συμπεριφορά της ηγεσίας:

- Ενεργός διατύπωση ερωτήσεων και προσοχή σε αυτά που έχουν να πουν οι εργαζόμενοι για την προώθηση του διαλόγου και της συζήτησης
- Ιδιαίτερη σημασία στις δραστηριότητες μάθησης
- Διάθεση καλλιέργειας εναλλακτικών απόψεων

Ορισμένες επισημάνσεις για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου οργανισμού μάθησης:

- Δεν αρκούν μόνο οι ηγετικές ικανότητες.
- Οι οργανισμοί δεν είναι μονολιθικοί.
- Οι συγκριτικές επιδόσεις είναι το κλειδί.
- Η μάθηση είναι πολυδιάστατη.

Σύνοψη: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας μάθησης;

- Επιτρέπει και ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Ενθαρρύνει την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών.
- Τα άτομα ακούνε και θέτουν προκλήσεις το ένα στο άλλο, ακόμη και αν ανήκουν σε διαφορετικές βαθμίδες ιεραρχίας.
- Ενθαρρύνει την υπέρβαση των ορίων και τη δικτύωση.
- Παρέχει ένα περιβάλλον στο οποίο τα άτομα μπορούν να πειραματίζονται, να λαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα και να μην τιμωρούνται όταν κάνουν λάθη.
- Επιδεικνύεται ανοχή στην αποτυχία αν τα άτομα παίρνουν μαθήματα από αυτή.

B. Πώς η ίδια η μάθηση υποστηρίζεται ή παρακωλύεται

Παρά τις καλές μας προθέσεις, συχνά διαπιστώνουμε ότι η μάθηση και η αλλαγή είναι δύσκολες. Σε ένα σύστημα μάθησης ο δυναμικός συντηρητισμός λειτουργεί σε τέτοιο βαθμό και με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτρέπει την αλλαγή της κατάστασης χωρίς να απειλούνται υπέρμετρα οι ουσιώδεις λειτουργίες που εκπληρώνει το σύστημα για το ίδιο. Τα συστήματά μας πρέπει να διατηρούν την ταυτότητά τους και την ικανότητά τους να υποστηρίζουν την ταυτότητα όσων ανήκουν σε αυτά. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να έχουν την ικανότητα να μεταμορφώνονται (Schön, 1973: 570). Το κοινωνικό πεδίο είναι απρόβλεπτο. Απαιτείται νέα συμπεριφορά για τη μάθηση και την προσαρμογή. Παρόλο που αυτό μοιάζει επικίνδυνο, ταυτόχρονα ευνοεί την αλλαγή.

Τι επηρεάζει λοιπόν την πρόσληψη της μάθησης;

Το κατά πόσο κατανοούμε τα παρακάτω:

Σχετικό πλεονέκτημα – είναι καλύτερο για εμένα να το κάνω απ' ό,τι να εμμείνω στις τρέχουσες επιλογές;

- Συμβατότητα – πόσο συμβατό είναι αυτό με τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες μου;
- Πολυπλοκότητα – πόσο δύσκολη ή εύκολη είναι η κατανόησή του;
- Δυνατότητα δοκιμαστικής εφαρμογής – πόσο εύκολη ή δύσκολη είναι η εφαρμογή;
- Υψηλό/χαμηλό/μηδενικό κόστος/ Πόσο μεγάλος είναι ο κίνδυνος;
- Δυνατότητα παρατήρησης – πόσο απτά είναι τα οφέλη για τους αποδέκτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη;

Εδώ, ο βασικός μηχανισμός είναι η ορθολογική επιλογή – με βάση την «αντίληψη των ωφελειών». Τα συστήματα μάθησης, όμως:

- Υπόκεινται σε πολιτικές, πολιτισμικές και ψυχοδυναμικές δυνάμεις που απαιτούν τη συμμόρφωση και δημιουργούν πρόσκαιρες μόδες και τάσεις.
- Διασυνδέονται και αποσυνδέονται σε μεγάλο βαθμό από δομικές άποψης.
- Είναι τεχνουργήματα και σύμβολα ενός καιρού και ενός τόπου – η αξία φθίνει και εξασθενεί καθώς υπεισέρχεται νωθρότητα, και η απόρριψη της καινοτομίας γίνεται «το νέο μαύρο».

Έτσι, τα άτομα και οι ομάδες μπορεί να επιχειρήσουν να «αρ-

νηθούν, να διαφύγουν ή να αγνοήσουν [την αλλαγή]» (Schön 1971 σ. 28) υιοθετώντας **δυσλειτουργικές στρατηγικές**.

Οι Emery και Trist ταξινομούν τα πλαίσια (περιβάλλοντα) ως απλά/πολύπλοκα, σταθερά/δυναμικά:

- **Δυσλειτουργικές στρατηγικές** – οι προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα και οι ομάδες για να περιορίσουν τη σχετική αβεβαιότητα και να απλοποιήσουν τις επιλογές. Στην ουσία όμως μειώνουν τις προοπτικές περιορισμού της αβεβαιότητας. (Emery, 1976).
- Σε ένα **ταραχώδες περιβάλλον** (όπου τα όρια μεταξύ των οντοτήτων δεν είναι σαφή): σχέσεις διαμορφώνονται, αλλάζουν και εξασθενούν γρήγορα, και κανένας παράγοντας δεν μπορεί να διαμορφώσει το πλαίσιο.

Αυτό δημιουργεί **απροβλεπτότητα, έντονη αβεβαιότητα, αγωνία/ φόβο για την απώλεια του εαυτού**.

Δυσλειτουργικές στρατηγικές «απλοποίησης των επιλογών»

- **Παθητική κακή προσαρμογή:** χαρακτηρίζεται από επιπολαιότητα, κατακερματισμό, αποσύνδεση, δηλ. το σύστημα αρχίζει να διασπάται, οδηγώντας σε απώλεια/απόρριψη του πλαισίου και του σκοπού, π.χ. τα μέλη μιας ορχήστρας αρχίζουν να παίζουν έναν δικό τους σκοπό – ή σταματούν να παίζουν όλα μαζί (ομαδική αντίδραση).
- **Ενεργή κακή προσαρμογή:** ακεραιοφροσύνη, αυταρχισμός, φανατική υπεράσπιση, δηλ. υπερβολές στις αντιδράσεις που ήταν χρήσιμες σε άλλα περιβάλλοντα / πλαίσια. Ο μάεστρος κινεί την μπαγκέτα ξέφρενα (= Αντίδραση του γκέτν).

Τι παρακωλύει τη μάθηση;

Η ντροπή

Η ντροπή συνδέεται με την ταυτότητα. Πρόκειται για «το συναίσθημα του ατόμου ότι είναι ανεπαρκές, ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στο έργο ή ότι μειονεκτεί».

- Τα άτομα κλείνονται στον εαυτό τους όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά. Η ντροπή κινητοποιεί την ανάγκη των ατόμων να αποκρύπτουν τα τρωτά σημεία τους, και η μάθηση μπορεί να παρεμποδιστεί.
- Τα άτομα τείνουν να αποφεύγουν να μιλούν για όσα τους προκαλούν ντροπή

- Η παρουσία της **οργανωσιακής ντροπής** εκδηλώνεται ως εξής:
 - Περιφρόνηση: «Έτσι είναι πάντα εδώ. Δεν ξέρουν τι κάνουν».
 - Θυμός/ ταπείνωση: «Είναι ντροπιαστικό (να είμαι στο ίδιο δωμάτιο μαζί σου). Μας απογοήτευσες».
 - Άρνηση/ έμφαση στο συνηθισμένο: «Είναι απλά μια αναποδιά. Την περιμέναμε».

Η **αγωνία της ντροπής** είναι το αίσθημα ανεπάρκειας ενόψει των απαιτήσεων μιας εργασίας, η αδυναμία του ατόμου να το συζητήσει και το αίσθημα ότι μπορεί πράγματι να αποτύχει. Μια συμβουλή που θα οδηγήσει στην αλλαγή είναι να βοηθήσουμε τους συμμετέχοντες στον οργανισμό να επαναπροσδιορίσουν και να αναδιαμορφώσουν την ταυτότητά τους, προκειμένου να αισθάνονται ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς τις προκλήσεις.

Συνήθεις οργανωσιακοί αμυντικοί μηχανισμοί

Συνήθεις αμυντικοί μηχανισμοί= οι πολιτικές ή οι δράσεις που εφαρμόζουμε προκειμένου να μην βιώσουμε οι ίδιοι και οι οργανισμοί μας ντροπή ή απειλή. Η απρομελέτητη συνέπεια αυτών των συνήθων αμυντικών μηχανισμών είναι ότι αποτρέπουν την ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό και έτσι, περιορίζουν τα αίτια της ντροπής ή της απειλής (Argyris και Schön).

Παραδείγματα συνήθων αμυντικών μηχανισμών:

- Τα άτομα υποστηρίζουν απόψεις χωρίς να ενθαρρύνουν τη διερεύνηση (έτσι, διατηρούν μονομερώς τον έλεγχο και ελπίζουν ότι θα βγουν κερδισμένα).
- Τηρούν μονομερώς τα προσχήματα - για τον εαυτό τους και τους άλλους (έτσι, αποφεύγουν να στενοχωρούν τους άλλους ή να τους κάνουν να γίνονται αμυντικοί).
- Σχεδιάζουν και διαχειρίζονται καταστάσεις μονομερώς (προκειμένου να διατηρήσουν τον έλεγχο).
- Αξιολογούν τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων κατά τρόπο που δεν ενθαρρύνει τον έλεγχο της εγκυρότητας της αξιολόγησης (και των δικών τους σκέψεων και πράξεων).
- Αιτιολογούν οτιδήποτε προσπαθεί να γίνει κατανοητό - χωρίς απαραίτητα να επαληθεύουν τις αιτίες.
- Προβαίνουν σε αμυντικές πράξεις, όπως επίρριψη ευθυνών, καταφυγή σε στερεότυπα και εκλογικεύσεις για την καταπίεση των συναισθημάτων.

Ερωτήματα για το σχολείο σας

- Σε ποιον βαθμό λειτουργεί το σχολείο σας ως οργανισμός μάθησης;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη μάθηση στο σχολείο σας;
- Τι υποστηρίζει ή παρακωλύει τη μάθηση και τι θα μπορούσατε να κάνετε για να το αλλάξετε;
- Σε τι θα πρέπει να επικεντρωθείτε προκειμένου να δημιουργήσετε έναν οργανισμό μάθησης;
- Θα μπορούσατε να επιχειρήσετε να απαντήσετε στα παραπάνω ερωτήματα και να αναπτύξετε ένα σχέδιο αλλαγής;

Προσανατολισμός στα συστήματα

Με τον «προσανατολισμό στα συστήματα» γίνεται αντιληπτό και κατανοητό ότι κάθε τι που συμβαίνει σε μια ομάδα, τμήμα, οργανισμό ή ακόμη και σε μια κοινότητα σχετίζεται με το ευρύτερο περιβάλλον (γνωστό επίσης ως «πεδίο»). Γίνεται κατανοητό ότι κάθε πράξη μας και ο τρόπος που ενεργούμε και συμπεριφερόμαστε συχνά συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες και τη φύση των ενδο-και δια-οργανωσιακών σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος.

Ανοικτά συστήματα

Η προέλευση των ανοικτών συστημάτων έγκειται στη βιολογική θεωρία: οι οργανισμοί παρουσιάζουν παρόμοιες ιδιότητες με τους βιολογικούς οργανισμούς, όπως είναι το ανθρώπινο σώμα. Η διαδικασία της εισαγωγής, μετατροπής και εξαγωγής υλικού πρέπει να εκτελείται από κάθε σύστημα προκειμένου να ζήσει και να επιβιώσει.

Εγείρονται ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο διενέργειας της επεξεργασίας:

- Σε σχέση με τον σχεδιασμό, την κατανομή εργασίας, τα επίπεδα εξουσίας και την περιγραφή των σχέσεων.
- Σε σχέση με τη φύση των εργασιακών καθηκόντων, των

διαδικασιών και των ενεργειών.

- Σε σχέση με την κατανόηση της αποστολής ή του «πρωταρχικού καθήκοντος» του οργανισμού.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι:

- Οι διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων μερών.
- Η έννοια των ορίων μεταξύ των υποσυστημάτων και μεταξύ του πεδίου ως συνόλου και του περιβαλλοντικού/οικολογικού/κοινωνικού πεδίου.

Εξέταση του πρώτου επιπέδου- Πρωταρχικό καθήκον

Το πρωταρχικό καθήκον - αυτό που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός για να επιβιώσει- περιλαμβάνει τη συνεισφορά των διαφόρων τμημάτων/μονάδων του οργανισμού, ως υποσυστημάτων, στο συνολικό οργανωσιακό καθήκον. Καθώς οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι, το πρωταρχικό καθήκον μπορεί να μεταβληθεί για να ανταποκριθεί σε εξωτερικούς παράγοντες, π.χ. στον τομέα της εκπαίδευσης, το πρωταρχικό καθήκον του σχολείου μπορεί να μεταβληθεί από την εκπαίδευση σε δεξιότητες απαραίτητες για τη ζωή, σε δεξιότητες που θεωρούνται ότι ικανοποιούν μια συγκεκριμένη ατζέντα, π.χ. απόφοιτοι άριστα εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

Ανοικτά συστήματα και αλλαγή

Η επιβίωση και επιτυχία των οργανισμών απαιτεί τη διαρκή προσαρμογή με το περιβάλλον, τη δημιουργία νέων προτύπων αλληλεπίδρασης εσωτερικά και διαρκή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εξωτερικές απειλές ή οι προτεινόμενες αλλαγές θα φέρουν στην επιφάνεια αγώνες, διαφωνίες και συγκρούσεις στον οργανισμό, γνωστές ως ψυχοδυναμική του συστήματος. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές εκδηλώνονται ως αμυντικές συμπεριφορές στην οργανωσιακή ζωή αποτελεί ουσιαστική δεξιότητα για την εφαρμογή της θεωρίας του προσανατολισμού στα συστήματα, που περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σειράς επεμβάσεων και πρακτικών για την υποστήριξη της αλλαγής.

Τι είναι οι συνήθεις οργανωσιακοί αμυντικοί μηχανισμοί;

Ως συνήθεις αμυντικοί μηχανισμοί νοούνται οι πολιτικές ή οι δράσεις που εφαρμόζουμε προκειμένου να μην βιώσουμε οι ίδιοι και οι οργανισμοί μας ντροπή ή απειλή. Η απρομελέτητη συνέπεια αυτών των συνήθων αμυντικών μηχανισμών είναι ότι αποτρέπουν την ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό και έτσι, περιορίζουν τα αίτια της ντροπής ή της απειλής.

Τύπος οργανισμού	Πρωταρχικό καθήκον/ αποστολή	Άλλες εκφάνσεις του πρωταρχικού καθήκοντος
Σχολείο, κολέγιο ή πανεπιστήμιο	Διδασκαλία των απαιτούμενων εργαλείων για την επιβίωση στην κοινωνία	Εξυπηρέτηση της πολιτικής των κομμάτων παρέχοντας αποτελέσματα σε συγκεκριμένους τομείς έργου, π.χ. εστίαση στην κατανόηση βασικών δεξιοτήτων απαραίτητων για τη ζωή
Κατασκευαστικός τομέας	Η μετατροπή πρώτων υλών σε νέα προϊόντα	Εξυπηρέτηση των αναγκών απασχόλησης της τοπικής κοινότητας. Τεχνολογική εξέλιξη.
Υγεία	Η θεραπεία ασθενειών	Αποτροπή θανάτου, δηλ. αμελείται η ποιότητα ζωής.

Τα άτομα εκφράζουν ακλόνητες απόψεις χωρίς να ενθαρρύνουν τη διερεύνηση (έτσι, διατηρούν μονομερώς τον έλεγχο και ελπίζουν ότι θα βγουν κερδισμένα).

- Τηρούν μονομερώς τα προσχήματα - για τον εαυτό τους και τους άλλους (έτσι, αποφεύγουν να στενοχωρούν τους άλλους ή να τους κάνουν να γίνονται αμυντικοί).
- Σχεδιάζουν και διαχειρίζονται καταστάσεις μονομερώς (προκειμένου να διατηρήσουν τον έλεγχο).
- Αξιολογούν τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων κατά τρόπο που δεν ενθαρρύνει τον έλεγχο της εγκυρότητας της αξιολόγησης (και των δικών τους σκέψεων και πράξεων).
- Αιτιολογούν οτιδήποτε προσπαθεί να γίνει κατανοητό - χωρίς απαραίτητα να επαληθεύουν τις αιτίες.
- Προβαίνουν σε αμυντικές πράξεις, όπως επίρριψη ευθυνών, καταφυγή σε στερεότυπα και εκλογικεύσεις για την καταπίεση των συναισθημάτων

Θεωρίες σχετικά με τους οργανωσιακούς αμυντικούς μηχανισμούς

- Κοινωνικοί αμυντικοί μηχανισμοί κατά της αγωνίας (Menzies Lyth, Klein): Όταν τα άτομα, οι ομάδες και τα συστήματα έρχονται αντιμέτωπα με την αβεβαιότητα,

τους προξενούνται ανυπόφορα συναισθήματα, που οδηγούν στην αποκαλούμενη «διάσπαση».

- Θεωρία των ομάδων (Bion): Η θεωρία των ομάδων του Bion (βλ. Ομαδικότητα) παρέχει εξηγήσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα που είναι οργανωμένα σε ομάδες ανταποκρίνονται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες.
- Ελλιπώς οριοθετημένα και υπερβολικά οριοθετημένα συστήματα (Alderfer): Η ποιότητα των ορίων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ή λειτουργεί ένας οργανισμός σε σχέση με ένα σύνολο μεταβλητών. Ο βαθμός της οριοθέτησης είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού.
- Το ασυνείδητο επί τω έργω- Από την ψυχοαναλυτική θεωρία: Αναφέρεται σε βαθιά ριζωμένα πρότυπα του ψυχισμού μας, τα οποία ενεργοποιούνται από γεγονότα και προκαλούν ασυνείδητες συμπεριφορές, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Υποστηρικτικό περιβάλλον

Ο όρος υποστηρικτικό περιβάλλον προέρχεται από την παράδοση του Ινστιτούτου Ανθρωπίνων Σχέσεων Tavistock, που χρησιμοποιεί την ψυχαναλυτική και άλλες κλινικές θεωρίες για

Χαρακτηριστικά υπερβολικά οριοθετημένων και ελλιπώς οριοθετημένων συστημάτων

	Υπερβολικά οριοθετημένα	Ελλιπώς οριοθετημένα
Στόχοι	Σαφείς στόχοι, ξεκάθαρες προτεραιότητες	Ασαφείς στόχοι, απροσδιόριστες προτεραιότητες
Σχέσεις με την εξουσία και προσδιορισμοί ρόλων	Μονοιθικοί, λεπτομερείς και περιοριστικοί	Πολλαπλοί και ανταγωνιστικοί, ασαφείς και συγκρουόμενοι
Οικονομικές συνθήκες	Ελάχιστη, βραχυπρόθεσμη καταπόνηση	Επαπειλούμενη οικονομική κρίση
Πρότυπα επικοινωνίας	Τα άτομα είναι εσωστρεφή στις επαγγελματικές συναντήσεις	Δυσκολία προσδιορισμού των ατόμων που μπορούν και πρέπει να συσχεφθούν
Ανθρώπινη ενέργεια	Περιορισμένη, μπλοκαρισμένη	Διάχυτη, εξαντλητική
Κατανομή συναισθήματος	Θετική εσωτερικά, αρνητική εξωτερικά	Αρνητική εσωτερικά, αρνητική εξωτερικά
Δυναμική μεταξύ των ομάδων	Κυριαρχία οργανωσιακών ομάδων	Κυριαρχία ομάδων ταυτότητας
Ασυνείδητη βασική παραδοχή	Εξάρτηση	Μάχη-φυγή
Χρονικό εύρος	Μεγάλο	Μικρό
Γνωστικό έργο	Μία θεωρία ή ιδεολογία	Πολλαπλές ή καμία θεωρία ή ιδεολογία

την κατανόηση των οργανισμών. Το υπόβαθρο είναι η σημαντική ανάπτυξη της κατανόησης του ψυχισμού των ατόμων και των ομάδων, που συντελέστηκε στις αρχές περίπου του 20ού αιώνα. Στον επιστημονικό κλάδο της ψυχανάλυσης επιχειρήθηκε να γίνει κατανοητή η θεμελιώδης σύγκρουση του ανθρώπινου εσωτερικού κόσμου. Σε αυτό το ταξίδι προέκυψαν δύο αντιθετικές θεωρίες, η θεωρία των ενστίκτων και η θεωρία των σχέσεων.

Υποστηρικτικά περιβάλλοντα - μια πραγματικότητα

Η έννοια του υποστηρικτικού περιβάλλοντος εξελίχθηκε από τις απαιτήσεις για τη βέλτιστη υποστήριξη τόσο της επιβίωσης όσο και της ανάπτυξης της πιο εύθραυστης και ευάλωτης μορφής ζωής στον πλανήτη-του ανθρώπινου εμβρύου. Πέ-

ραν των βασικών βιολογικών απαιτήσεων, η έρευνα καταδεικνύει ότι ακόμη και πριν από τη γέννηση, τα παιδιά χρειάζονται ένα δεκτικό περιβάλλον, το οποίο θα δέχεται όσα έχουν να προσφέρουν (Kaplan, 1978). Οι ιδέες του Donald Winnicott σχετικά με το υποστηρικτικό περιβάλλον δεν αφορούσαν μόνο την οικειότητα της σχέσης μητέρας-παιδιού, αλλά επεκτάθηκαν και στις συνθήκες που καθιστούν το παιχνίδι και τη δημιουργικότητα ζωτικά συστατικά της ανάπτυξης των παιδιών και των ενηλίκων.

Τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα ως ανάλογο του οργανισμού

Η ομάδα, το σύστημα ή ο οργανισμός που επιχειρεί να προσφέρει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον αντιμετωπίζει συμβο-

Ερωτήματα προς διερεύνηση στη σχολική πρακτική

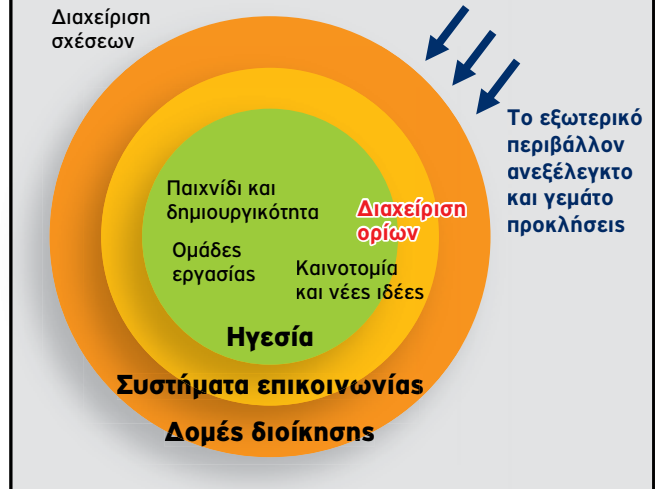
- Μπορούμε να βρούμε τρόπους για την προώθηση της συζήτησης και του διαλόγου μεταξύ διαφόρων συστημάτων και υποσυστημάτων;
- Πώς μπορούμε να διατηρήσουμε κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας εντός και εκτός του οργανισμού;
- Τι σημαίνει στην πράξη η σωστή πληροφόρηση σχετικά με τα τεκταινόμενα, π.χ. κυβερνητική πολιτική, τρέχουσα έρευνα;
- Πώς ενθαρρύνουμε εντός του οργανισμού τον στοχασμό, τη μάθηση και την κατανόηση της αλλαγής, π.χ. ομάδες δράσης για τη μάθηση, αναπτυξιακή αξιολόγηση;
- Πού και πώς λαμβάνουμε υπόψη το σύστημα και τα όριά του ως δείκτες αμυντικών συμπεριφορών;

λικά το ίδιο δίλημμα με μια νέα μπτέρα. Η ομάδα, το σύστημα ή ο οργανισμός, προκειμένου να είναι δεκτικά στη γέννηση νέων ιδεών και σε αλλαγές που θα υποκινήσουν τελικά την ανάπτυξη, πρέπει να καλλιεργούνται σε μια ατμόσφαιρα που θα ενθαρρύνει, θα υποστηρίζει και θα είναι «ανοικτή» σε αυτές τις εμπειρίες. Πρέπει να ευνοεί και να υποστηρίζει αυτές τις συνθήκες, έτσι ώστε τα άτομα που διακινδυνεύουν τη διάδοση ιδεών εν τη γενέσει και έργου σε εξέλιξη να αισθάνονται ότι υποστηρίζονται μέσα στην τρωτότητά τους.

Τι συμβαίνει όταν τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα καταρρέουν;

- Το υποστηρικτικό περιβάλλον γίνεται τρωτό όταν επικρατούν συνθήκες αβεβαιότητας και αλλαγής.
- Αναλόγως των δομών και των συστημάτων που εφαρμόζονται, οι συνθήκες αυτές επηρεάζουν το άτομο, την ομάδα ή τον οργανισμό και την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν κινδύνους, να πειραματίζονται και να καινοτομούν.
- Ο οργανισμός θα πρέπει να αναλογιστεί τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους φόβους και τις αγωνίες του όσον αφορά το εισόδημα, τις μεταβαλλόμενες αγορές και τους εξαντλούμενους πόρους, καθώς και τις στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους.

Ένα οργανωσιακό υποστηρικτικό περιβάλλον



Πώς οι εμπειρίες μας στα πρώιμα στάδια της ανάπτυξής μας επηρεάζουν τον ψυχικό εαυτό μας και τις συστημικές αλληλεπιδράσεις

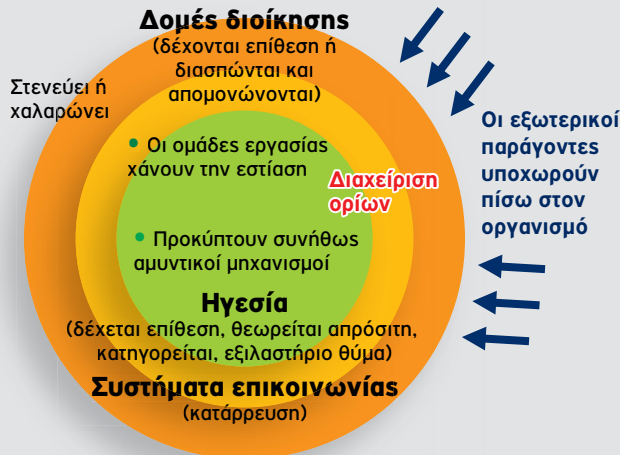
Το μωρό και η μπτέρα ως η πρώτη σημαντική σχέση και οι διαδικασίες με τις οποίες το μωρό επιτυγχάνει να τη συγκινήσει, δηλ. πώς επιτυγχάνει αυτό που θέλει και χρειάζεται. Η μετάφραση των συναισθημάτων σε αποτελέσματα και πώς αυτό αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανάπτυξης του παιδιού.

- Η εμπειρία από την ανταπόκριση της μπτέρας καθίσταται η βάση για τη μετάβαση από την εσωτερική ζωή στην εξωτερική πραγματικότητα. Μεγάλο μέρος της πρώιμης εμπειρίας του παιδιού βασίζεται σε αυτό που η Klein ορίζει ως φαντασίωση: την ικανότητα να εξορκίζει μια ανταπόκριση από τα εσωτερικά συναισθήματα και πώς αντιλαμβάνεται το «καλό στήθος» ή το «κακό στήθος».
- Η Klein συσχέτισε αυτά τα πρώιμα στάδια με την ικανότητά μας να αντιμετωπίζουμε την αβεβαιότητα και το άγνωστο, και τον τρόπο που η εσωτερική μας ζωή γίνεται ο μεσάζοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή θεωρία έχει βασιστεί στο έργο της Melanie Klein (1959) και υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί αναπτύσσονται δύο αμυντικές θέσεις ή στάσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα άτομα και συγκρούονται με την έκφραση της εσωτερικής εμπειρίας τους.

Το άγνωστο και οι συνήθειες αμυντικού μηχανισμού

Το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται πιο ταραχώδες και απρόβλεπτο, οι πόροι εξαντλούνται. Ο οργανισμός αισθάνεται και συμπεριφέρεται σαν να δέχεται επίθεση.



Ερωτήματα προς διερεύνηση σχετικά με το σχολείο σας

- Διαθέτει το σχολείο τις δομές για την επίτευξη της συγκράτησης (διοίκηση, ανώτερα διοικητικά στελέχη, μεσαία διοικητικά στελέχη);
- Τα άτομα σε θέσεις ισχύος και οι δομές που δημιουργούνται για την υποστήριξή τους έχουν την ικανότητα να επιτρέπουν την παρέκκλιση από τα εγγενή πρότυπα;
- Κατά πόσο υπάρχει ανοικτό πνεύμα απέναντι σε νέες προτάσεις και ιδέες στο σχολείο σας;
- Οι μαθητές και το προσωπικό αισθάνονται ασφάλεια στο σχολείο, μπορούν να αναλαμβάνουν κινδύνους;
- Είναι το σχολείο σας ένα περιβάλλον που ευνοεί την ενσυναίσθηση;
- Οι διαπραγματεύσεις και οι διαδικασίες ανάθεσης διαχειρίζονται και εφαρμόζονται με σαφήνεια;
- Κατά πόσο τα μέλη της σχολικής κοινότητας αισθάνονται ασφαλή;

Τι σημαίνει αυτό στην πράξη;

Ένα υποστηρικτικό περιβάλλον υποδηλώνει ότι εφαρμόζονται «κατάλληλες» δομές συγκράτησης. Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν την εξουσία και ηγετικούς ρόλους.

Η πρώτη - η αμυντική θέση - καθοδηγείται από τον φόβο της πλήρους αδιαφορίας. Τα μέλη της ομάδας εργασίας διστάζουν να βασιστούν στην εσωτερική τους εμπειρία για να υποστηρίξουν την αλλαγή, από φόβο ότι κανείς στον οργανισμό δεν θα ανταποκριθεί. Η δεύτερη - η παρανοειδής θέση - καθοδηγείται από τον φόβο των αντιποίνων. Δύσκολα τα άτομα διακινδυνεύουν να εκφράσουν ευάλωτες εσωτερικές εμπειρίες (δηλ. να πουν την αλήθεια σε μια αμφιλεγόμενη κατάσταση) όταν είναι πιθανό να δεχτούν επίθεση ή να τιμωρηθούν.

Οργανωσιακή ευημερία

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται συχνά ως «Αυτός

είναι ο τρόπος που λειτουργούμε εδώ». Είναι ένα πρότυπο συλλογικών συμπεριφορών που μπορεί να περιλαμβάνουν τις αξίες, τα οράματα, τους κανόνες, τη γλώσσα, τα συστήματα, τα σύμβολα, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες του οργανισμού. Μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μία κουλτούρες σε έναν οργανισμό, ενώ ενίοτε συνυπάρχουν διαφορετικές και συγκρουόμενες κουλτούρες στα τμήματα ή τις σχολές. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει αρνητικές και θετικές πτυχές.

Οργανωσιακή κουλτούρα και στασιμότητα

Τα άτομα και οι ομάδες λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα:

- Το συνειδητό επίπεδο – το γνωρίζουμε επειδή καταρτίζονται σχέδια και αναλαμβάνονται δράσεις για την επίτευξη στόχων.
- Το ασυνείδητο επίπεδο – το γνωρίζουμε επειδή ορισμένες φορές αντιλαμβανόμαστε ότι συμβαίνει κάτι για το οποίο δεν μπορούμε να λογοδοτήσουμε
- Ορισμένες φορές οι οργανισμοί φαίνεται ότι παραμένουν στάσιμοι σε πρότυπα συμπεριφοράς που δείχνουν ότι δεν μπορούν να αλλάξουν.

Δυσκολίες στη διαδικασία αλλαγής

Όταν οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν, μπορεί να βρε-



θούν αντιμετώπι με ισχυρές διαδικασίες που αποτρέπουν τη μεταμόρφωση και λειτουργούν με τρόπους τους οποίους δεν κατανοούν τα άτομα (ή δεν γνωρίζουν πραγματικά), οι οποίοι όμως, παραδόξως, φαίνεται ότι έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό. Ενίοτε μπορούμε να κάνουμε μια αλλαγή σε έναν οργανισμό – για παράδειγμα, με την υιοθέτηση μιας νέας μεθόδου επικοινωνίας η οποία θα πρέπει να επιλύσει ένα πρόβλημα. Δεν το επιλύει όμως. Έτσι, προκειμένου να διασφαλίσουμε την αλλαγή, προσπαθούμε να αποκαλύψουμε κάποιες από τις ασυνείδητες διαδικασίες που εφαρμόζονται.

Η συνεισφορά της θεωρίας της ολότητας (Gestalt)

Ο κύκλος Gestalt περιγράφει έναν φυσικό κύκλο αλληλεπίδρασης μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Όλες οι αλληλεπιδράσεις μας μπορεί να θεωρηθούν ότι περνούν από διάφορες φάσεις, από το να συναισθανόμαστε, να συνειδητοποιούμε και να γνωρίζουμε τι θέλουμε και να αναλαμβάνουμε δράση, έως την επικοινωνία, την ικανοποίηση και τέλος την εγκατάλειψη.

Ορισμένες φορές, για πολλούς λόγους, οι φάσεις του κύκλου «διακόπτονται» και μπορεί να προκύψουν αναγνωρίσιμα πρότυπα συμπεριφοράς σύμφωνα με την τρέχουσα φάση. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να εγκλωβιστούμε σε αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς. Ο κύκλος αφορά τόσο τα άτομα όσο

και τους οργανισμούς, καθώς σε αμφότερους υπάρχουν συνειδητές και ασυνείδητες διαδικασίες. «Η στασιμότητα ταλαιπωρεί και τους οργανισμούς!»

Διάφοροι τύποι στάσιμης συμπεριφοράς

Στο έργο τους, οι Critchley και Case προσδιόρισαν τους ακόλουθους τύπους στάσιμων οργανισμών:

- Καταπιεσμένοι
- Υστερικοί
- Με επίγνωση και οργισμένοι
- Φοβισμένοι
- Με εμμονή για τα καθήκοντα

Επέμβαση σε στάσιμους οργανισμούς

- ΑΦΕΤΗΡΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΓΝΩΣΗ: Προσπάθεια προσδιορισμού του είδους του οργανισμού. Αυτό δίνει μια εικόνα των διλημάτων, των παράδοξων, των αντιθετικών τάσεων κτλ., που οδηγούν στη στασιμότητα.
- ΕΠΕΜΒΑΣΗ: Επέμβαση είναι η δράση που αναλαμβάνεται. Αυτό απαιτεί την ενσωμάτωση και χρήση της σκέψης, του συναισθήματος (αντίληψη) και της δράσης. Αφετηρία είναι ο προσδιορισμός της θέσης του τμήματος/της σχολής/του σχολείου σας.
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΤΗΣ ΣΤΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ!!!

Διάγνωση χαρακτηριστικών στασιμότητας (κατά τον Earl Braxton, Ινστιτούτο Tavistock, 2007)

Όταν εξετάζουμε στάσιμους οργανισμούς, μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν διάφορα χαρακτηριστικά. Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι για την εκτίμησή τους:

- Μηχανισμός – πώς γίνεται
- «Κλινικός τύπος» – με βάση την παρατήρηση
- Ενέργεια – πώς τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και σε σχέση με τα καθήκοντα
- Συναισθηματικός τόνος – ποιοι είναι οι βασικοί τρόποι με τους οποίους εκφράζονται τα άτομα
- Συμπτώματα – ποια είναι τα προφανή γνωρίσματα
- Και τρόποι αντιμετώπισης:
- Επαγωγή – τι επιθυμούν τα άτομα να κάνουν για να τα βοηθήσετε.

Ο καταπιεσμένος οργανισμός

(διακοπή κύκλου πριν από την αντίληψη)

- Μηχανισμός: Απειαισθητοποίηση (έλλειψη συναισθήματος)
- «Κλινικός τύπος»: Σχιζοειδής
- Ενέργεια: Συμπεριφορά εγκατάλειψης
- Συναισθηματικός τόνος: Αυστηρός, κατηγορηματικός, επίσημος
- Συμπτώματα: Αποφυγή συναισθημάτων, εμπιστοσύνη στους κανόνες, τις διαδικασίες και τα συστήματα ελέγχου, περιορισμένη στρατηγική σκέψη.
- Επαγωγή: «Δεν χρειαζόμαστε βοήθεια» (κατά τον Earl Braxton, Ινστιτούτο Tavistock, 2007)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Τι να επιχειρήσετε με τον καταπιεσμένο οργανισμό:

- Εξωθήστε τον να αντιληφθεί τις συνέπειες μιας συμπεριφοράς εγκατάλειψης.
- Εστίαση στους εξωτερικούς κινδύνους (αν δεν υπάρχουν, έχετε πρόβλημα!)
- Η ενέργεια επενδύεται στη συμπεριφορά εγκατάλειψης, για αυτό ξεκινήστε από εκεί: πρώτα ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (τρόπος συσχέτισης με τον εξωτερικό κόσμο), κατόπιν ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ και ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Ο υστερικός οργανισμός

(διακοπή κύκλου πριν από την επίγνωση):

- Μηχανισμός: Αναστροφή
- «Κλινικός τύπος»: Οιστριονικός
- Ενέργεια: Αυξημένη συναισθηματικότητα
- Συναισθηματικός τόνος: Δράμα, αναστάτωση
- Χαρακτηριστικά: Από κρίση σε κρίση, αποφυγή επίγνωσης, εγκλωβισμός στα συναισθήματα, το κουτοσομπολιά και τις δολοπλοκίες.
- Επαγωγή: «Πες μου τι να κάνω. Και μετά δεν θα το κάνω»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Ο υστερικός οργανισμός

- Δείξτε ότι κατανοείτε και συμμερίζετε τα συναισθήματά τους, στη συνέχεια
- Αναπτύξτε τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.
- Ενισχύστε τη σκέψη τους.
- Η ενέργειά τους επενδύεται στα ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ, ξεκινήστε λοιπόν από εκεί (ενσυναίσθηση). Στη συνέχεια δείξτε τους πώς να ΣΚΕΠΤΟΝΤΑΙ αφού προηγηθεί διάγνωση **από κοινού**.

Ο εξαγριωμένος οργανισμός που έχει επίγνωση (διακοπή κύκλου πριν από την κινητοποίηση)

- Μηχανισμός: Ενδοπροβολή
- «Κλινικός τύπος»: Παθητική επιθετικότητα
- Ενέργεια: Αντιδραστική συμπεριφορά
- Συναισθηματικός τόνος: Κυνισμός, επίρριψη ευθυνών, πείσμα, ματαιότητα
- Συμπτώματα: Ανικανότητα κινητοποίησης της ενέργειας για την επίτευξη εστίασης, παθητικότητα, συζητήσεις σε μικρές ομάδες αλλά όχι σε ανοικτές συναθροίσεις.
- Επαγωγή: «Λύσε το πρόβλημά μου (αν μπορείς... αλλά δεν μπορείς)»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Τι να επιχειρήσετε με τον εξαγριωμένο οργανισμό που έχει επίγνωση:

- Αντιμετωπίστε την παθητικότητα των ατόμων.
- Εξωθήστε τα άτομα να κινητοποιηθούν και ενθαρρύνετέ τα να πειραματιστούν (δεν μπορείτε να κάνετε ένα παθητικό άτομο να σταματήσει να είναι παθητικό!)
- Η ενέργεια επενδύεται στην ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, επομένως αντιμετωπίστε αυτή τη συμπεριφορά (τα παιχνίδια που παίζει ο οργανισμός με τον εαυτό του), ενθαρρύνετε τον ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟ με νέες συμπεριφορές, βοηθώντας έτσι τα άτομα να ΑΙΣΘΑΝΘΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ για τον εαυτό τους.

Ο φοβισμένος οργανισμός

(διακοπή κύκλου πριν από τη δράση)

- Μηχανισμός: Τα άτομα προβάλλουν τα συναισθήματά τους στους άλλους
- «Κλινικός τύπος»: Παρανοειδής
- Ενέργεια: Καχυποψία, επαγρύπνηση
- Συναισθηματικός τόνος: Κρυφίνους συμπεριφορά, χαμηλή εμπιστοσύνη, φόβος
- Συμπτώματα: Αναβλητικότητα, φόβος δράσης, υπερβολική σύνταξη αναφορών, πολλά άτομα κοινοποιούν και άλλα άτομα στα email τους, οι συνελεύσεις θεωρούνται ως μέρος για την αποφυγή κινδύνων
- Επαγωγή: «Κάνε κάτι για αυτούς (αλλά δεν πιστεύω ότι θα το κάνεις)»
- Παγίδα: Να θέσετε τα ζητήματα στην ανώτερη στην ιεραρχία ομάδα, να τους αναθέσετε να κάνουν κάτι.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Τι να επιχειρήσετε με τον φοβισμένο οργανισμό:

- Η ενέργεια επενδύεται στη ΣΚΕΨΗ σχετικά με το τι θα μπορούσε να πάει στραβά αν κάνετε κάτι, επομένως ξεκινήστε από εκεί.
- Προσπαθήστε να διαγνώσετε το πρόβλημα.
- Μοιραστείτε τα αποτελέσματα με τα άτομα ώστε να αρχίσουν να αποκτούν πείρα και να ΑΙΣΘΑΝΟΝΤΑΙ ΑΣΦΑΛΗ.

Ο εμμονικός με τα καθήκοντα οργανισμός (διακοπή κύκλου πριν από την επικοινωνία)

- Μηχανισμός: Ανάκλαση (αντίσταση σε πτυχές του εαυτού)
- Κλινικός τύπος: Εμμονικός/ψυχαναγκαστικός
- Ενέργεια: Φρενήρης δραστηριότητα, εξάντληση
- Συναισθηματικός τόνος: Σοβαρότητα, κατήφεια, διαρκής μόχθος, άγχος
- Συμπτώματα: Παραδοχή ότι η επιτυχία έγκειται στην καλύτερη διεκπεραίωση, ψυχαναγκαστική αναζήτηση μεγαλύτερης τεχνογνωσίας, ακρίβειας και αποδοτικότητας.
- Επαγωγή: «Φέρε μου το τελευταίο μοντέλο ή την τελευταία λέξη της τεχνολογίας»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Τι να επιχειρήσετε με τον εμμονικό με τα καθήκοντα οργανισμό:

- Η ενέργεια επενδύεται στη ΣΚΕΨΗ, αρχίστε λοιπόν να ΣΚΕΠΤΕΣΤΕ ΠΩΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
- Στη συνέχεια μάθετε πώς να ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΣΤΕ ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ενώ εκτελείτε την εργασία.

Αξιολόγηση

Το στοιχείο της αξιολόγησης του προγράμματος μάθησης είναι κρίσιμης σημασίας για την υποστήριξη της καινοτομίας και της αλλαγής. Η ενσωμάτωση της αξιολόγησης σε ένα σχολικό πρόγραμμα καινοτομίας δημιουργεί επαναληπτικούς βρόχους ανάδρασης για την υποστήριξη του δεύτερου επιπέδου μάθησης (double loop learning) για τα άτομα, τα συμμετέχοντα σχολεία και το έργο IGUANA στο σύνολό του (Argyris & Schön, 1996).

Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί φοβούνται την αξιολόγηση. Θεωρούν ότι σκοπός της αξιολόγησης είναι η αποτίμηση της επιτυχίας και η επιβολή κυρώσεων όταν δεν επιτυγχάνονται

οι στόχοι τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για σχολεία τα οποία, σε πολλές χώρες, αντιμετωπίζουν τη διαρκή αγωνία της αξιολόγησης από κρατικούς επιθεωρητές. Η ανησυχία ότι οι επιθεωρητές μπορεί να επισκεφθούν το σχολείο χωρίς έγκαιρη ειδοποίηση και να υποβαθμίσουν το σχολείο από «εξαιρετικό» σε «καλό» - ή σε ακόμη χαμηλότερη βαθμίδα - ταλαιπωρεί διαρκώς το προσωπικό και τους μαθητές. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται συχνά με αρνητικό τρόπο, ως ένας από τους παράγοντες που οδηγούν στην αγωνία για τις οργανωσιακές επιδόσεις.

Όμως, όταν η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους οργανισμούς να μάθουν πώς να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, αναδεικνύεται σε πολύ ισχυρό εργαλείο που υποστηρίζει την αλλαγή και την καινοτομία. Προκειμένου οι οργανισμοί να μάθουν να λειτουργούν αποτελεσματικότερα, η αξιολόγηση δεν πρέπει να χρησιμοποιείται απλώς ως επαναθεωρητικό εργαλείο για την εκτίμηση των επιδόσεων, για παράδειγμα στο τέλος ενός σχολικού έτους («εκ των υστέρων» αξιολόγηση). Αντιθέτως, πρέπει να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή διαδικασία για την υποστήριξη της διαρκούς βελτίωσης. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση μπορεί και θα πρέπει να χρησιμοποιείται έτσι ώστε να βοηθά τα σχολεία να σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν τον προγραμματισμό των αλλαγών τους («εκ των προτέρων» αξιολόγηση). Σημαίνει επίσης ότι η αξιολόγηση μπορεί και θα πρέπει να εφαρμόζεται για την παρακολούθηση και την εκτίμηση της προόδου καθώς το σχολείο κινείται στην κατεύθυνση της υλοποίησης του σχεδίου αλλαγών του («διαμορφωτική» αξιολόγηση). Υπό αυτή την έννοια, η αξιολόγηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς βοηθά τα σχολεία να εκτιμούν τη διανυθείσα απόσταση στο «ταξίδι της αλλαγής» τους.

Στην ουσία, ο ρόλος της αξιολόγησης στους οργανισμούς δεν είναι να οδηγήσει στην τελειότητα, αλλά να κάνει κατανοητό τι είναι σημαντικό, τι μπορεί να ελεγχθεί και τι όχι, τι είναι αρκετά καλό και προ πάντων, τι μπορεί να εφαρμοστεί από την εμπειρία που έχει αποκτηθεί προκειμένου ο οργανισμός να αλλάξει προς το καλύτερο. Το παρόν βασικό κείμενο βοηθά τα σχολεία στην παραπάνω διαδικασία, εισάγοντας μια προσέγγιση αξιολόγησης θεμελιωμένη στον «επιστημονικό ρεαλισμό». Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει τη συλλογή εύρωστων δεδομένων με συμμετοχικές μεθόδους. Το βασικό κείμενο παρουσιάζει μια μέθοδο, γνωστή ως «θεωρία της αλλαγής», για την εφαρμογή της εν λόγω προσέγγισης. Το κείμενο πα-

ρέχει οδηγίες για την εν λόγω εφαρμογή στην πράξη.

Γιατί είναι σημαντική η αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση είναι σημαντική για διάφορους λόγους. Βοηθά τα σχολεία να αναπτύξουν ένα σχέδιο αλλαγής. Τα βοηθά να επιλέξουν σημεία αναφοράς, με βάση τα οποία μπορούν να αξιολογούν την πρόοδο που έχουν σημειώσει με το σχέδιό τους. Ενισχύει την υποχρέωση λογοδοσίας εντός του οργανισμού. Βοηθά τα σχολεία να μάθουν από αυτά που επιτυγχάνουν και από αυτά που δεν πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Τέσσερις είναι οι κύριοι λόγοι - ή στόχοι - της αξιολόγησης:

- Ο **αναπτυξιακός** στόχος - βοηθά το σχολείο να αναπτύξει ένα σχέδιο για την καινοτομία και την αλλαγή (εκ των προτέρων αξιολόγηση).
- Ο **λειτουργικός** στόχος - βοηθά το σχολείο να παρακολουθεί την πρόδότη του σε σχέση με τις τρέχουσες στρατηγικές και τα σχέδιά του (διαρκής ή «διαμορφωτική» αξιολόγηση).
- Ο **αθροιστικός** στόχος - βοηθά το σχολείο να εκτιμήσει τι έχει επιτύχει (εκ των υστέρων αξιολόγηση).
- Ο στόχος **βιωσιμότητας** - βοηθά το σχολείο να «μάθει» και να καταστεί ένας «οργανισμός μάθησης».

Πότε ενδείκνυται η αξιολόγηση

Οι τέσσερις κύριοι στόχοι της αξιολόγησης, που περιγράφηκαν ανωτέρω, αντιστοιχούν γενικά σε αυτό που μπορεί να οριστεί ως «χρόνοι αξιολόγησης», δηλ. τα στάδια στον κύκλο ζωής του «αντικειμένου της αξιολόγησης» (το «αντικείμενο» που πρέπει να αξιολογηθεί). Αυτός ο κύκλος ζωής μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, για παράδειγμα ένα σχολικό έτος, ένα στρατηγικό σχέδιο ή ένα συγκεκριμένο έργο αλλαγής.

Η εκ των προτέρων αξιολόγηση βοηθά στον σχεδιασμό μιας στρατηγικής, ενός προγράμματος ή ενός έργου. Αντιστοιχεί στον αναπτυξιακό στόχο της αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή, η αξιολόγηση επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των αντικειμένων των αλλαγών και στην πρόβλεψη των επιπτώσεων σε περίπτωση υλοποίησης των αλλαγών, για παράδειγμα μέσω μιας νέας στρατηγικής πολιτικής ή ενός συγκεκριμένου προγράμματος. Στο σχολικό περιβάλλον, η εκ των προτέρων αξιολόγηση μπορεί να συνδυάζει μια ανάλυση των αναγκών του σχολικού προσωπικού με μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το «τι είναι αποτελεσματικό».

Η διαρκής ή «διαμορφωτική» αξιολόγηση διενεργείται τακτικά σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής της επέμβασης που υλοποιείται. Η αξιολόγηση επικεντρώνεται συνδυαστικά σε δύο ζητήματα: πρώτον, στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων μιας χρονικής περιόδου, σε διάφορα στάδια μιας διαδικασίας, και δεύτερον, στην αξιολόγηση της ίδιας της διαδικασίας. Έτσι, στο πλαίσιο του σχολείου, η διαμορφωτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται εκτεταμένα εδώ και πολλά χρόνια για την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου της διδασκαλίας με σκοπό τη βελτίωση των επιτευγμάτων των μαθητών, καθώς και για την αξιολόγηση των ίδιων των διδακτικών και μαθησιακών μεθόδων.

Η εκ των υστέρων αξιολόγηση εφαρμόζεται κατά κανόνα στο τέλος μιας επέμβασης, προκειμένου να προσδιοριστούν τα αποτελέσματα και οι παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτά τα αποτελέσματα. Ένα προφανές παράδειγμα της εκ των υστέρων αξιολόγησης στο σχολικό περιβάλλον είναι οι «εξετάσεις», οι οποίες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στο παραδοσιακό εκπαιδευτικό σύστημα εδώ και αιώνες. Οι μαθητές αξιολογούνται στο τέλος του σχολικού έτους με σκοπό να προσδιοριστούν οι επιπτώσεις της μαθησιακής διαδικασίας στις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Με τη σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών των εξετάσεων έναντι των αποτελεσμάτων του προηγούμενου έτους, αυτός ο τύπος εκ των υστέρων αξιολόγησης καθιστά δυνατή την ποσοτική αποτίμηση της βελτίωσης (ή της έλλειψης βελτίωσης). Ένας πιο περίπλοκος σχεδιασμός εκ των υστέρων αξιολόγησης θα μπορούσε να λάβει τη μορφή εκπαιδευτικής πρωτοβουλίας, στο πλαίσιο της οποίας εισάγεται σε ένα σχολείο ένα νέο διδακτικό πρόγραμμα βασισμένο στη χρήση διαδραστικών παιχνιδιών. Οι επιπτώσεις της επέμβασης στα διδακτικά και μαθησιακά αποτελέσματα αξιολογούνται κατόπιν στο τέλος του πιλοτικού προγράμματος, οπότε και συγκρίνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με μια αξιολόγηση των διδακτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων σε παρόμοιο σχολείο που δεν έλαβε μέρος στο πιλοτικό πρόγραμμα. Αυτός ο τύπος εκ των υστέρων αξιολόγησης ονομάζεται «υποθετική αξιολόγηση» - η σύγκριση μεταξύ αυτού που συνέβη και αυτού που θα είχε συμβεί εάν δεν είχε πραγματοποιηθεί η επέμβαση.

Το καταληκτικό σημείο της διαδικασίας αξιολόγησης επικεντρώνεται στη **μάθηση από την εμπειρία**. Προκειμένου η αξιολόγηση να έχει τη μέγιστη αξία, πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματά της για τη βελτίωση της σχετικής πρακτικής. Σε βασικό επίπεδο, αυτό συνεπάγεται τη διάδοση - τη

διασφάλιση ότι τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης θα διατεθούν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, η μάθηση από την αξιολόγηση προϋποθέτει έναν ευρύτερο στόχο βιωσιμότητας. Αυτό συνεπάγεται την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με σκοπό την υποστήριξη της καινοτομίας, και της μεταφοράς και αντιγραφής των αποτελεσμάτων σε παρόμοιες άλλες επεμβάσεις, καθώς και τον σχεδιασμό μελλοντικών επεμβάσεων. Στο πλαίσιο του σχολείου, η μάθηση από την αξιολόγηση βοηθά το σχολείο να αναδειχθεί σε έναν «οργανισμό μάθησης», με την ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε συστήματα και πρακτικές στα οποία έχουν πραγματοποιηθεί αλλαγές.

Ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τύπος αξιολόγησης;

Υπάρχουν διάφοροι τύποι προσεγγίσεων, μεθόδων, εργαλείων και τεχνικών αξιολόγησης. Κάθε τύπος βασίζεται σε μια συγκεκριμένη φιλοσοφική παράδοση και έχει τη δική του συγκεκριμένη θέση ως προς το τι συνιστά «απόδειξη». Για μεγάλο διάστημα, στο πεδίο της αξιολόγησης επικρατούσε η «πειραματική» προσέγγιση (ενίοτε αποκαλούμενη ως «θετικιστική»).

Οι τυχαίοποιημένες ελεγχόμενες δοκιμές (RCT) αποτελούν βασικό εργαλείο της πειραματικής αξιολόγησης και θεωρούνται το «χρυσό πρότυπο» της αξιολόγησης¹. Εδραιώνουν αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ μιας επέμβασης και των συνεπειών της. Προβλέπουν αποτελέσματα και επιπτώσεις. Ωστόσο, η εφαρμογή τους στην πράξη είναι πολύ δύσκολη. Οι δοκιμές RCT είναι αποτελεσματικότερες σε περιπτώσεις όπου είναι εύκολος ο έλεγχος των «παραγόντων επέμβασης». Στα εργαστήρια ή σε φαρμακευτικές δοκιμές είναι σχετικά συνήθης ο διαχωρισμός των συμμετεχόντων σε μια επέμβαση σε μια «ομάδα θεραπείας» (για παράδειγμα, συμμετέχοντες που λαμβάνουν το δοκιμαζόμενο φάρμακο) και μια «ομάδα ελέγχου» (συμμετέχοντες που λαμβάνουν ψευδοφάρμακο)• στη συνέχεια, ακολουθεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων του πειράματος στις δύο ομάδες. Στην περίπλοκη πραγματικότητα, ωστόσο, είναι ουσιαστικά αδύνατο να υποτεθεί ότι μια εικαζόμενη αιτία προηγείται ενός γεγονότος (για παράδειγμα, στις κλινικές δοκιμές είναι αδύνατο να υποτεθεί

ότι η χρήση ενός συγκεκριμένου φαρμάκου θα ανακουφίσει το άτομο από συγκεκριμένα συμπτώματα). Στον πραγματικό κόσμο επεμβαίνουν κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες. Επεμβαίνουν δηλαδή ιστορικές επιπτώσεις (οι επιπτώσεις των «εξωτερικών» μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της επέμβασης), επιπτώσεις επιλογής (στατιστικό συστηματικό σφάλμα στις ομάδες θεραπείας και ελέγχου), επιπτώσεις οργάνων (για παράδειγμα, χρήση εργαλείων μέτρησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα) ή φθορά (ακανόνιστη απώλεια υποκειμένων που συμμετέχουν σε ομάδες θεραπείας και ελέγχου). Εν ολίγοις, είναι πιθανό να μην είναι διαχειρίσιμο το εύρος και η πολυπλοκότητα των «μεταβλητών επέμβασης» που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα μιας κοινωνικής επέμβασης².

Λόγω αυτών των προκλήσεων, και επειδή αναγνωρίστηκε ότι η παραδοσιακή αξιολόγηση συχνά δεν αντιπροσώπευε τις απόψεις των μη ισχυρών ενδιαφερομένων μερών, άρχισαν να αναπτύσσονται εναλλακτικές προσεγγίσεις της πειραματικής αξιολόγησης. Η κονστρουκτιβιστική αξιολόγηση επικεντρώθηκε στην «κοινωνική κατασκευή» της πραγματικότητας, όπου η συμπεριφορά υπόκειται σε μια διαρκή διαδικασία επαναπροσδιορισμού και «κοινωνικής διαμόρφωσης». Λαμβάνει υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες - ή «ενδιαφερόμενα μέρη» - θεωρώντας ότι διατηρούν καλόπιστο συμφέρον και εμπλέκονται καλή τη πίστει στη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι Guba και Lincoln, για παράδειγμα, διακρίνουν τρεις ευρείες ομάδες ενδιαφερομένων μερών: παράγοντες, δικαιούχοι και θύματα, οι προοπτικές και ανάγκες των οποίων οφείλουν να προσδιορίζονται και, εάν είναι αναγκαίο, να εναρμονίζονται προκειμένου να είναι δυνατή η διενέργεια κατάλληλης αξιολόγησης³. Η πραγματιστική αξιολόγηση αναγνωρίζει ότι κάθε αξιολόγηση διενεργείται σε περιορισμένο χρόνο και με περιορισμένους πόρους και δεξιότητες, και έτσι ο σχεδιασμός της αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζεται σε αυτό που είναι δυνατό και πραγματοποιήσιμο σε μια δεδομένη κατάσταση⁴. Άλλες προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν στον προσδιορισμό της «θεωρίας» πίσω από μια επέμβαση. Οι φορείς αξιολόγησης οφείλουν να έχουν κατά νου ένα εννοι-

¹ CAMPBELL, D.T. ΚΑΙ J.C. STANLEY, EXPERIMENTAL AND QUASI-EXPERIMENTAL DESIGNS FOR RESEARCH (ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΙΟΝΕΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ). ΣΙΚΑΓΟ, RAND-MCNALLY, 1973.

² STROMSDORFER, E.W. EVALUATING CETA: ADVANCES IN ASSESSING NET PROGRAM IMPACT. (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΠΕΡΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (CETA): ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ). EVALUATION REVIEW, 11:4, 1987.

ολογικό μοντέλο του προγράμματος ή του έργου που αξιολογούν, προκειμένου να εξηγήσουν επακόλουθα αποτελέσματα που μπορούν να ελεγχθούν μέσω παρατήρησης⁵.

Η Προσέγγιση Αξιολόγησης του IGUANA

Η προσέγγιση αξιολόγησης που συνιστάται για τα σχολεία που συμμετέχουν στο έργο IGUANA βασίζεται στον «επιστημονικό ρεαλισμό». Η αξιολόγηση αυτή συνδυάζει την «άκρα σχολαστικότητα» του εμπειρισμού με προσεγγίσεις που αντανακλούν το πλαίσιο της επέμβασης και τις προοπτικές των συμμετεχόντων ενδιαφερομένων μερών.

Με τη ρεαλιστική αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη το πλαίσιο κατά την αξιολόγηση των επεμβάσεων. Η διαδικασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο υποτίθεται ότι πρέπει να λειτουργεί κάτι, με σκοπό την εύρεση των κατάλληλων στρατηγικών, των αποδεκτών, των περιστάσεων και του τρόπου εφαρμογής τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης είναι τα ακόλουθα:

- Οι παρεμβάσεις θεωρείται ότι αποτελούν μια προσπάθεια αντιμετώπισης ενός υφιστάμενου κοινωνικού προβλήματος - δηλαδή, μια προσπάθεια κοινωνικής αλλαγής σε ορισμένο βαθμό. Η αξιολόγηση θα πρέπει επομένως να εστιάζει στο κατά πόσον έχει συντελεσθεί η εν λόγω αλλαγή και στον τρόπο που συντελέστηκε.
- Οι παρεμβάσεις βοηθούν τους συμμετέχοντες να προβούν σε διάφορες επιλογές, επομένως ένας βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να προσδιοριστεί πώς και γιατί πραγματοποιούνται αυτές οι επιλογές.
- Η πραγματοποίηση και η υποστήριξη διαφόρων επιλογών απαιτεί αλλαγή στη συλλογιστική των συμμετεχόντων ή/και στους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους. Αυτός ο συνδυασμός «συλλογιστικής και πόρων» καθιστά δυνατή τη «λειτουργία» του προγράμματος και ορίζεται ως «μηχανισμός» του προγράμματος.
- Οι επεμβάσεις επιδρούν με διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικά άτομα - βασική αποστολή της αξιολόγησης είναι επομένως ο προσδιορισμός του «τι είναι αποτελε-

σματικό, για ποιους και υπό ποιες συνθήκες».

- Τα πλαίσια στα οποία λειτουργούν τα προγράμματα και οι επεμβάσεις διαφοροποιούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Η απεικόνιση του πλαισίου και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει τα αποτελέσματα είναι κρίσιμης σημασίας για την αξιολόγηση.
- Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης πρέπει να αντανακλά μια σειρά «πραγματιστικών» πτυχών: το «αντικείμενο» της αξιολόγησης, τους σκοπούς της αξιολόγησης και τους διαθέσιμους πόρους για τη διενέργειά της.
- Η ρεαλιστική προσέγγιση περιλαμβάνει ουσιαστικά τη δοκιμή μιας θεωρίας σχετικά με το τι «θα μπορούσε να προκαλέσει αλλαγή», ακόμη και αν η εν λόγω θεωρία δεν είναι σαφής.
- Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων πρέπει να αντανακλούν τις διάφορες θέσεις των ενδιαφερομένων μερών και τις πληροφορίες που θα έχουν στη διάθεσή τους τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Η μάθηση είναι κρίσιμης σημασίας για τη συλλογή και την εκτίμηση δεδομένων σε σχέση με τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της αξιολόγησης, κυρίως όμως για τον προσδιορισμό του κατά πόσον η «θεωρία της αλλαγής», στην οποία βασίζεται η επέμβαση, είναι η «κατάλληλη». Υπό αυτή την έννοια, η αξιολόγηση είναι παρεμφερής με την «έρευνα δράσης», στην οποία ελέγχεται μια «υπόθεση αλλαγής» παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο η θεωρία λειτουργεί στην πράξη.

Θεωρία της αλλαγής

Η «θεωρία της αλλαγής» αποτελεί ένα εργαλείο για την εφαρμογή της ρεαλιστικής αξιολόγησης. Μπορεί να οριστεί ως μια συστηματική και συγκεντρωτική μελέτη των σχέσεων μεταξύ του οράματος και του πλαισίου ενός έργου, και των στόχων, των ενεργειών και των αποτελεσμάτων του. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό μιας σαφούς θεωρίας σχετικά με το πώς και το γιατί μια επέμβαση μπορεί ή έχει προκαλέσει ένα αποτέλεσμα.

Η θεωρία της αλλαγής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή αποδεικτικών στοιχείων σε περιπτώσεις όπου είναι δύ-

³ GUBA ΚΑΙ LINCOLN (1989) FOURTH GENERATION EVALUATION (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΕΤΑΡΤΗΣ ΓΕΝΙΑΣ), SAGE PUBLICATIONS.

⁴ PATTON M Q (1986) UTILISATION-FOCUSED EVALUATION (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΣΤΗ ΧΡΗΣΤΙΚΟΤΗΤΑ), SAGE, BEVERLY HILLS.

⁵ PAWSON R ΚΑΙ N TILLEY (1997) REALISTIC EVALUATION (ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ), SAGE, ΛΟΝΔΙΝΟ).

σκολη η εφαρμογή πειραματικών μεθόδων⁶. Η θεωρία της αλλαγής για μια αξιολόγηση επέμβασης προσδιορίζει:

- Το «πρόβλημα» που πρέπει να αντιμετωπιστεί.
- Τους παράγοντες που «προκαλούν» το πρόβλημα.
- Το «μοντέλο δράσης» που αναμένεται να «επιλύσει» το πρόβλημα.
- Τους στόχους που αναμένεται να επιτευχθούν για την επίλυση του προβλήματος.
- Τις ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων.
- Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν από την υλοποίηση των στόχων.
- Τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που αναμένονται από τη διαρκή επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων.
- Τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων.
- Το «μέσο επαλήθευσης» (μέθοδοι και εργαλεία αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων για τους δείκτες).
- Τις «παραδοχές» που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου η θεωρία να είναι αποτελεσματική.

Στη συνέχεια απεικονίζεται γραφικά η εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής σε πραγματικές συνθήκες, στην περίπτωση του Προγράμματος για τα Επαρχιακά Σχολεία της Καμπότζης.

Όπως απεικονίζεται, στόχος της Πρωτοβουλίας για τη Σχολική Επιτυχία (School Success Initiative - SSI) είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος των μη ικανοποιητικών μαθησιακών αποτελεσμάτων στη χώρα - ιδίως σε αγροτικές περιοχές. Το πρόγραμμα της Θεωρίας της Αλλαγής προσδιορίζει μια σειρά βασικών παραγόντων που θεωρούνται κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργία αυτής της κατάστασης. Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα: έλλειψη ειδικευμένων υπευθύνων και εκπαιδευτικών στα σχολεία, μη ικανοποιητικά διδακτικά περιβάλλοντα, ακατάλληλο πρόγραμμα διδασκαλίας, σχολικοί εξοπλισμοί κατώτερης ποιότητας και έλλειψη δραστηριοποίησης σε επίπεδο υπουργείου. Οι αλλαγές που απαιτούνται για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων αποτελούν οπτικούς αντίποδες των προβλημάτων, δηλ. ανάπτυξη ειδικευμένων υπευθύνων και εκπαιδευτικών στα σχολεία,

Τρόπος ανάπτυξης της θεωρίας της Αλλαγής

Η ανάπτυξη μιας θεωρίας της αλλαγής για την αξιολόγηση μιας υλοποιούμενης επέμβασης προϋποθέτει τον προσδιορισμό που περιγράφηκε ανωτέρω.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πέντε στάδια.

Στάδιο 1: Προσδιορισμός του προβλήματος. Αποσαφήνιση του προβλήματος που αντιμετωπίζεται με την επέμβαση που αξιολογείται και προσδιορισμός των παραγόντων που προκαλούν το πρόβλημα. Για παράδειγμα, το πρόβλημα μπορεί να είναι «Υψηλό ποσοστό απουσιών στο σχολείο». Η εικαζόμενη αιτία μπορεί να οριστεί ως τα «Μειωμένα κίνητρα των μαθητών».

Στάδιο 2: Προσδιορισμός των στόχων. Ως στόχοι μπορούν να οριστούν οι μακροπρόθεσμες αναμενόμενες αλλαγές (επιπτώσεις) που θα επιφέρει η επέμβαση που πρόκειται να υλοποιηθεί. Στο παραπάνω παράδειγμα, ο στόχος θα μπορούσε να είναι η «Αύξηση του ποσοστού παρουσιών».

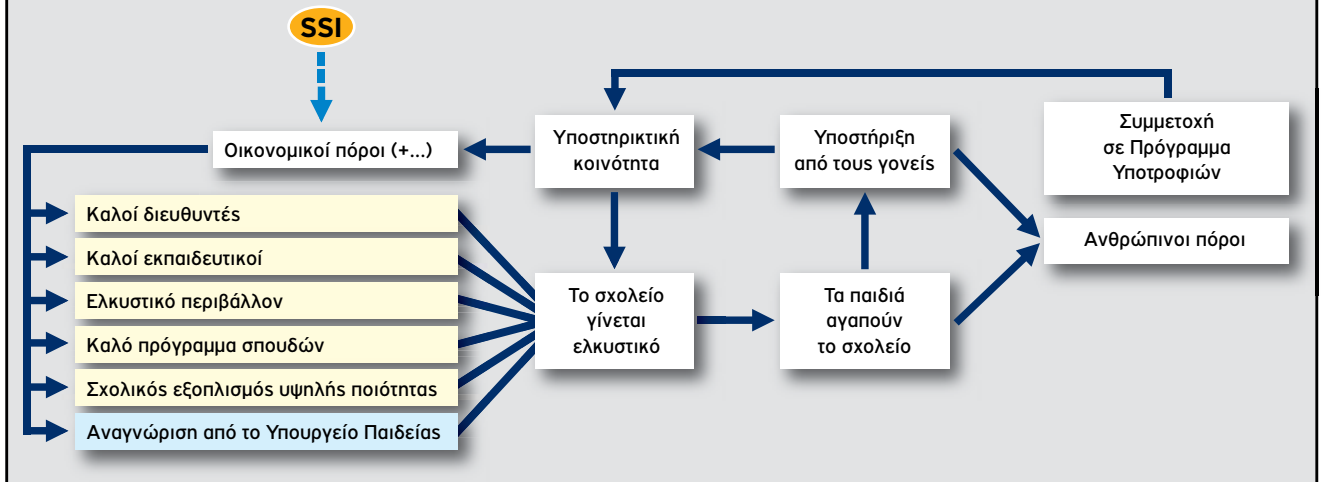
Στάδιο 3: Απεικόνιση του αναμενόμενου «ταξιδιού της αλλαγής». Η αφετηρία είναι, από το τέλος, οι αναμενόμενες επιπτώσεις για τον προσδιορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων στην πορεία της επέμβασης. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, αυτές θα μπορούσαν να είναι - διαδοχικά - «Αυξημένη κατανόηση των ζητημάτων που οδηγούν σε μειωμένα κίνητρα των μαθητών», «Βελτιωμένες διδακτικές και μαθησιακές δεξιότητες», «Αυξημένα κίνητρα για τους μαθητές».

Στάδιο 4: Προσδιορισμός των ενεργειών και των εκρών που απαιτούνται για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, αυτές θα μπορούσαν να είναι - διαδοχικά - «Αξιολόγηση των αναγκών με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς για τον προσδιορισμό των κενών στην τρέχουσα διδακτική και μαθησιακή πρόβλεψη», «Ανάπτυξη νέου προγράμματος διδασκαλίας για το σχολείο, με βάση την αξιολόγηση αναγκών», «Εφαρμογή του νέου προγράμματος διδασκαλίας».

Στάδιο 5: Προσδιορισμός δεικτών και στόχων. Ανάπτυξη των δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της πρόοδου και των επιτευγμάτων, και έλεγχος της θεωρίας της αλλαγής και των συστατικών μερών της. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, οι δείκτες θα μπορούσαν να είναι «Ποσοστό των εκπαιδευτικών και μαθητών που αναφέρουν μειωμένα κίνητρα», «Αύξηση των κινήτρων που αναφέρουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές, ένα έτος μετά την υιοθέτηση του νέου προγράμματος διδασκαλίας», «Καλύτεροι βαθμοί μαθητών στις εξετάσεις, ένα έτος μετά την υιοθέτηση του νέου προγράμματος διδασκαλίας».

⁶ SULLIVAN Η ΚΑΙ Μ STEWART (2006), WHO OWNS THE THEORY OF CHANGE? EVALUATION (ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΚΥΡΙΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ; ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ), ΤΟΜΟΣ 12, ΑΡ. 2, 179-199

SSI Λογικό Μοντέλο της Θεωρίας της Σχολικής Επιτυχίας



ενίσχυση ενός ελκυστικού διδακτικού και μαθησιακού περιβάλλοντος κ.ο.κ. Βασικός στόχος της επέμβασης είναι η αύξηση της ελκυστικότητας του σχολείου για τη συνακόλουθη αύξηση των κινήτρων των μαθητών για να παρακολουθούν τα σχολικά μαθήματα, ενώ στις βασικές ενέργειες ή εισροές συγκαταλέγεται ένα πρόγραμμα υποτροφιών, αποτελεσματικοί ανθρώπινοι πόροι και υποστήριξη από τους γονείς και την κοινότητα.

Εφαρμογή της θεωρίας της αλλαγής για τον προσδιορισμό «αιτίου και αιτιατού»

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, ένα από τα θέλγητρα της χρήσης πειραματικών μεθόδων, όπως δοκιμές RCT, στην αξιολόγηση είναι ότι παρέχουν αποδείξεις σχετικά με το κατά πόσον μια επέμβαση έχει παράγει κάποιο αποτέλεσμα ή όχι.

Για παράδειγμα, αν αξιολογούμε τις συνέπειες ενός νέου φαρμάκου στην καταπολέμηση της ελονοσίας, μπορούμε να συγκρίνουμε την αναλογία των ατόμων της «ομάδας θεραπείας» (άτομα στα οποία χορηγείται το νέο φάρμακο) που έχουν προσβληθεί από ελονοσία, κατά τη διάρκεια της δοκιμής, με εκείνα της «ομάδας ελέγχου» (άτομα στα οποία δεν έχει χορηγηθεί το νέο φάρμακο) που έχουν προσβληθεί από ελονοσία, κατά τη διάρκεια της δοκιμής. Εάν παρατηρηθεί στατιστικά σημαντική διαφορά στον αριθμό των ατόμων που νοσούν από ελονοσία μεταξύ των δύο ομάδων, τότε εύλογα μπορεί να θεωρηθεί ότι το νέο φάρμακο έχει περιορίσει την ελονοσία. Εκτός του περιβάλλοντος της κλινικής δοκιμής ή του ερ-

γαστηρίου, είναι πολύ δύσκολη η απόδειξη αυτών των αιτιωδών σχέσεων. Η θεωρία της αλλαγής μάς βοηθά να προβούμε σε μια εύλογη κρίση σχετικά με τις δράσεις που ενδεχομένως έχουν οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, καθώς μας επιτρέπει να «αφηγηθούμε την ιστορία» μιας επέμβασης. Για παράδειγμα, η θεωρία της αλλαγής μπορεί να προσδιορίσει ότι η ενέργεια Α επηρεάζει τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα Α και Γ, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τα μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα Ε και ΣΤ και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα Α και Δ. Η θεωρία της αλλαγής μπορεί επίσης να περιλαμβάνει βρόχους ανάδρασης. Για παράδειγμα, η αλλαγή των αποτελεσμάτων ενός βραχυπρόθεσμου αποτελέσματος θα μπορούσε να ενεργοποιήσει την αλλαγή ενός άλλου βραχυπρόθεσμου αποτελέσματος, το οποίο στη συνέχεια αντανακλάται ή ανατροφοδοτεί το πρώτο αποτέλεσμα.

Για την αποσαφήνιση της ιστορίας της επέμβασης, η θεωρία της αλλαγής συνδυάζεται συνήθως με ένα «λογικό πλαίσιο», το οποίο προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται στην πράξη τα διάφορα συστατικά μέρη της θεωρίας της αλλαγής. Τα λογικά μοντέλα παρέχουν έναν τρόπο σύνδεσης της θεωρίας της αλλαγής με τη «λογική» μια επέμβασης, δηλ. πώς η θεωρία της αλλαγής μεταφράζεται σε στόχους, ενέργειες και στη συνέχεια, σε εκροές και αποτελέσματα⁸. Ενώ όμως τα «λογικά μοντέλα» από μόνα τους αποτελούν ουσιαστικά έναν περιγραφικό μηχανισμό για την απεικόνιση των συστατικών μερών του έργου και των σχέσεων μεταξύ τους, η θεωρία της αλλαγής προσθέτει ένα επεξηγηματικό πλαίσιο

προκειμένου να αξιολογηθεί πώς και γιατί ένα συγκεκριμένο συστατικό μέρος της επέμβασης αναμένεται να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (αλλαγή) για μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο. Μας βοηθά να:

- προσδιορίσουμε σαφέστερα τους χρήστες-στόχο του έργου, τις ανάγκες τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.
- προσδιορίσουμε σαφέστερα τις ενέργειες που απαιτούνται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.
- προσδιορίσουμε σαφέστερα τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα επιφέρουν οι δραστηριότητες του έργου και τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να αξιολογήσουμε με ακρίβεια τον βαθμό επίτευξης αυτών των αναμενόμενων αποτελεσμάτων μέσω του έργου.
- προσδιορίσουμε τις παραδοχές που αποτελούν τη βάση αυτών των προσδοκιών.
- διασφαλίσουμε έναν συστηματικό τρόπο παρακολούθησης της προόδου όσον αφορά τα αποτελέσματα.

Μέτρηση της «διανυθείσας απόστασης» σε ένα ταξίδι αλλαγής

Όπως σημειώθηκε ανωτέρω, η θεωρία της αλλαγής παρουσιάζει τις επεμβάσεις ως ένα «ταξίδι αλλαγής», το οποίο αποτελείται από διαδοχικές «σταδιακές αλλαγές», κάθε μία από

τις οποίες επηρεάζει τα επακόλουθα στάδια. Στο παράδειγμα του σχολείου ανωτέρω, το ταξίδι ξεκινά με μια αρχική «θεωρία της αλλαγής» - τη θεωρία ότι το χαμηλό ποσοστό παρουσιών οφείλεται στα μειωμένα κίνητρα των μαθητών.

Ξεκινώντας από αυτή την αρχική θεωρία της αλλαγής, κάθε στάδιο στο ταξίδι της αλλαγής έχει στη συνέχεια τη δική του «θεωρία της αλλαγής», δηλαδή:

Εάν είναι αλήθεια ότι το χαμηλό ποσοστό παρουσιών οφείλεται σε μειωμένα κίνητρα των μαθητών, συνάγεται ότι μια συστηματική απεικόνιση των παραγόντων που επηρεάζουν τα μειωμένα κίνητρα και των κενών στις διδακτικές και μαθησιακές δεξιότητες και γνώσεις, που σχετίζονται με την αύξηση των κινήτρων, θα επεσήμανε τις αλλαγές που πρέπει να υποστηριχθούν (Στάδιο 2).

Αφού προσδιοριστούν οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν, η θεωρία της αλλαγής για το Στάδιο 3 είναι η εξής: «Τα διδακτικά και μαθησιακά κίνητρα μπορούν να βελτιωθούν με την εισαγωγή ενός νέου προγράμματος διδασκαλίας, το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση διαδραστικών παιχνιδιών για τη μετάδοση του εκπαιδευτικού περιεχομένου».

Η θεωρία της αλλαγής για το Στάδιο 4 είναι τότε η εξής «Εάν αυξηθούν τα κίνητρα των μαθητών και των εκπαιδευτικών με

A	B	Γ	Δ	Ε	ΣΤ	Z	H
Εάν....	Τότε...	Τότε....	Τότε...	Τότε...	Τότε...	Δείκτες εκρών και αποτελεσμάτων	Μέσο επαλήθευσης Έρευνα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς
Αρχικό ζήτημα/πλαίσιο	Συλλογιστική επέμβασης	Πραγματοποιούμενες δράσεις	Βραχυπρόθεσμες εκροές	Ενδιάμεσα αποτελέσματα	Μακροπρόθεσμοι στόχοι		
Υψηλό ποσοστό απουσιών των μαθητών	Ανάγκη ανάληψης δράσης για την αύξηση του ποσοστού παρουσιών των μαθητών	Αξιολόγηση των αναγκών μαθητών και εκπαιδευτικών	Νέο διδακτικό και εκπαιδευτικό πρόγραμμα διδασκαλίας	Αυξημένα κίνητρα για μαθητές και εκπαιδευτικούς	Αύξηση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης στο σχολείο	Ποσοστό μαθητών και εκπαιδευτικών που αναφέρουν αύξηση των κινήτρων Διαφορά στον μέσο όρο των αποτελεσμάτων στις εξετάσεις	Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων στις εξετάσεις πριν και μετά την επέμβαση

την υιοθέτηση ενός νέου προγράμματος διδασκαλίας και τη χρήση διαδραστικών παιχνιδιών, αυτό θα οδηγήσει στη βελτίωση των διδακτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων».

Τέλος, για να ολοκληρωθεί το ταξίδι της αλλαγής, η θεωρία της αλλαγής για το Στάδιο 5 είναι η εξής «Η βελτίωση των διδακτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων οδηγεί σε βελτίωση των ποσοστών παρουσιών στο σχολείο».

Κάθε μία από αυτές τις θεωρίες της αλλαγής σχετίζεται με ένα σύνολο δράσεων. Για παράδειγμα, η θεωρία της αλλαγής για το Στάδιο 2 του ταξιδιού αλλαγής - «μια συστηματική απεικόνιση των παραγόντων που επηρεάζουν τα μειωμένα κίνητρα και των κενών στις διδακτικές και μαθησιακές δεξιότητες και γνώσεις, που σχετίζονται με την αύξηση των κινήτρων, θα επεσήμανε τις αλλαγές που πρέπει να υποστηριχθούν» - απαιτεί μια ενέργεια που περιλαμβάνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα κίνητρα στο σχολείο, από κοινού με μια ανάλυση των αναγκών εκπαιδευτικών και μαθητών. Κάθε μία από αυτές τις ενέργειες παρουσιάζει:

- ένα σύνολο στόχων τους οποίους η ενέργεια έχει σχεδιαστεί να επιτύχει, ένα σύνολο εκροών που αναμένεται να παράγει η ενέργεια,
- ένα σύνολο αποτελεσμάτων που αναμένεται να προκύψουν από την αξιοποίηση των εκροών (και δυνητικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν

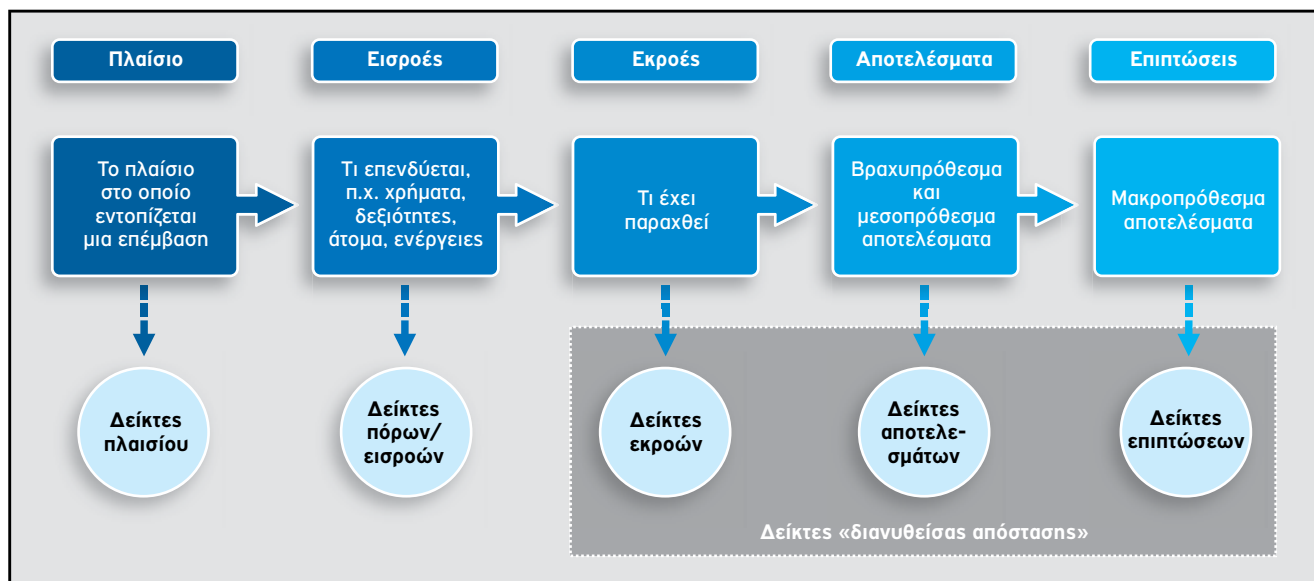
από αυτά τα αποτελέσματα).

- ένα σύνολο δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επαληθευθεί κατά πόσον και με ποιους τρόπους έχουν επιτευχθεί αυτά τα αναμενόμενα αποτελέσματα,
- ένα «μέσο επαλήθευσης» (η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων για την επαλήθευση των αποτελεσμάτων).

Συνδυαστικά, οι θεωρίες της αλλαγής που αντανακλούν τα στάδια του έργου «ταξίδι της αλλαγής», οι ενέργειες που πραγματοποιούνται σε αυτά τα στάδια, οι στόχοι των ενεργειών, οι εκροές, τα αποτελέσματα, οι δυνητικές επιπτώσεις, οι δείκτες και τα μέσα επαλήθευσης αποτελούν τη «λογική» της επέμβασης.

Αποστολή της αξιολόγησης είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτή η λογική της επέμβασης εξελίχθηκε στην πράξη και πόση απόσταση έχει διανύσει η επέμβαση στο «ταξίδι της αλλαγής».

Η προσέγγιση και η μεθοδολογία της αξιολόγησης θα πρέπει επομένως να επικεντρώνονται στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των αλλαγών που σχετίζονται με τις βασικές εκροές που παράγονται από τις ενέργειες σε κάθε στάδιο. Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων (δηλ. το «μέσο επαλήθευσης») πρέπει επομένως να σχεδιαστούν έτσι, ώστε να αξιολογούν τα αποτελέσματα αυτών των εκροών με τη χρήση



μέτρων αξιολόγησης (δηλ. δείκτες) που προσαρμόζονται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε ενέργειας και των εκροών της. Στη συνέχεια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόστασης που έχει διανύσει η επέμβαση στο προγραμματισμένο «ταξίδι της αλλαγής», **όπως απεικονίζεται στο γράφημα αριστερά.**

Το καταληκτικό σημείο μιας θεωρίας της αλλαγής θα προσδιορίσει τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που αναμένονται ως αποτέλεσμα της υλοποίησης της επέμβασης - και τους δείκτες που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθεί κατά πόσον έχουν υλοποιηθεί αυτές οι αναμενόμενες επιπτώσεις. Αυτό το «ταξίδι» της αλλαγής μπορεί να οριοθετηθεί σε ένα εύρος σημείων σε ολόκληρη την πορεία του - από το «πλαίσιο» μέχρι τις «εισροές» και τις «εκροές», τα «αποτελέσματα» και τέλος, τις «επιπτώσεις». Σε επίπεδο συνολικού έργου, η «διανυθείσα απόσταση» αναφέρεται στο στάδιο στο οποίο έχει φτάσει η επέμβαση στην πορεία της «θεωρίας της αλλαγής» - στο παράδειγμά μας, στην πορεία για τη μείωση του ποσοστού των απουσιών στο σχολείο.

Οι βασικοί δείκτες για τη μέτρηση της διανυθείσας απόστασης είναι οι εκροές, τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις. Οι δείκτες αυτοί συχνά χρησιμοποιούνται (εσφαλμένα) αδιακρίτως στο πλαίσιο της αξιολόγησης, για αυτό είναι σημαντικό να προσδιοριστεί σαφώς από την αρχή η έννοια των εκροών, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων.

Διάφορες μέθοδοι και τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων με σκοπό τη μέτρηση της διανυθείσας απόστασης. Κάθε μία παρουσιάζει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι τυπικές μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι:

- Έρευνες μεταξύ των χρηστών - παρέχουν πληθώρα αριθμών αλλά και δεδομένα χαμηλής ποιότητας.
- Εθνογραφικές μέθοδοι (π.χ. ημερολόγια βίντεο) - παρέχουν πληθώρα πλούσιων δεδομένων, αλλά απαιτείται πολλή ανάλυση και πολλές δεξιότητες για τη χρήση τους. Ορισμένοι θεωρούν επίσης αυτές τις μεθόδους «μη επιστημονικές» και «υποκειμενικές».
- Κατάρτιση στατιστικών μοντέλων (π.χ. ανάλυση παλινδρόμησης) - απαιτεί δεδομένα υψηλής ποιότητας και καλές αναλυτικές δεξιότητες.
- Έρευνα δράσης - οι φορείς αξιολόγησης συμμετέχουν ενεργά στην αξιολόγηση και υποστηρίζουν την αλλαγή,

Ορισμοί των δεικτών εκροών, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων

Οι δείκτες **εκροών** αφορούν τη δραστηριότητα. Μετρώνται σε φυσικές ή νομισματικές μονάδες (π.χ. πλήθος των παραγόμενων προγραμμάτων κατάρτισης).

Οι δείκτες **αποτελεσμάτων** αφορούν τις άμεσες επιπτώσεις ενός προγράμματος στους άμεσους δικαιούχους. Παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές, για παράδειγμα, στη συμπεριφορά, την ικανότητα ή τις επιδόσεις των δικαιούχων (π.χ. επέκταση των δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης των συμμετεχόντων στο έργο IGUANA).

Οι δείκτες **επιπτώσεων** αναφέρονται στις συνέπειες και τις ευρύτερες και πιο μακροπρόθεσμες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές του προγράμματος πέραν των άμεσων αποτελεσμάτων. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο έννοιες επιπτώσεων: οι **ειδικές** επιπτώσεις είναι εκείνες που προκύπτουν μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα και συνδέονται άμεσα με την πραγματοποιούμενη δράση και τους άμεσους δικαιούχους (π.χ. ενίσχυση των μαθησιακών επιδόσεων ενός σχολείου που συμμετέχει στο IGUANA). Οι συνολικές επιπτώσεις είναι πιο μακροπρόθεσμες και επηρεάζουν έναν ευρύτερο πληθυσμό (π.χ. μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης του σχολείου στην ΕΕ).

κατόπιν εκτιμούν την αλλαγή.

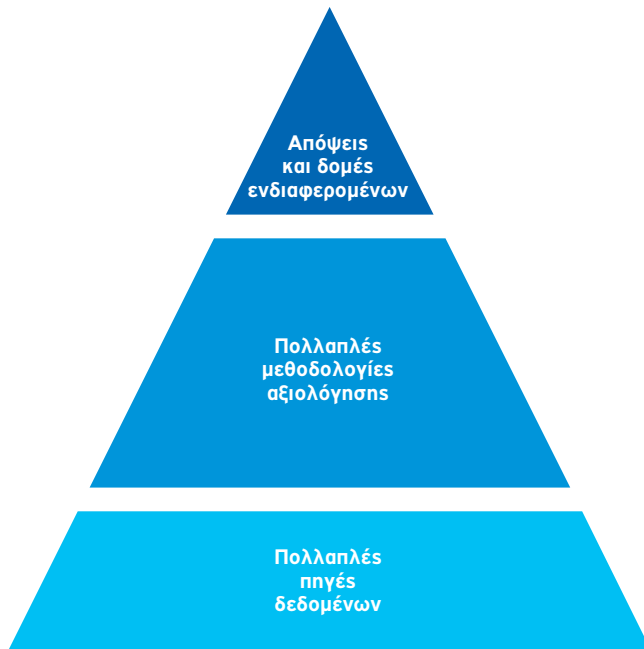
- Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές αξιολόγησης παρέχονται στη συνέχεια.

Στην πράξη, οι φορείς αξιολόγησης τείνουν να χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή ως «τριγωνισμός». Ο τριγωνισμός διευκολύνει τον προσδιορισμό των «αιτιωδών διαδρομών» μεταξύ των ενεργειών μιας επέμβασης και των αποτελεσμάτων τους. Ο τριγωνισμός συνεπάγεται τη συλλογή, ανάλυση και σύνθεση αποδεικτικών στοιχείων διαφόρων ειδών και από διάφορες πηγές, που αντλούνται από διάφορους τύπους ενεργειών αξιολόγησης, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων σε περιπτώσεις που είναι δύσκολος ο προσδιορισμός της σχέσης αιτίου και αιτιατού. Ειδικότερα, βασικός στόχος του τριγωνισμού είναι ο προσδιορισμός και η παρουσίαση της «άποψης» διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, με σκοπό να προσδιοριστούν και να γίνουν κατανοητές οι διάφορες θέσεις και προοπτικές τους, όπως απεικονίζεται στη συνέχεια.

Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι ένα σχολείο επιθυμεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα στις εξετάσεις του. Θεωρεί ότι η

εισαγωγή μέσω κοινωνικής δικτύωσης στη διδακτική πρακτική θα βελτιώσει τα αποτελέσματα των μαθητών στις εξετάσεις. Αναπτύσσει ένα πιλοτικό έργο για την εφαρμογή μιας διδακτικής ενότητας που θα περιλαμβάνει μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Καταρτίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο αξιολόγησης για την εκτίμηση του πιλοτικού έργου, του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί και των αποτελεσμάτων που παράγει. Το σχέδιο αξιολόγησης συνδυάζει μια σειρά μεθόδων και τεχνικών, όπως απεικονίζεται στη συνέχεια:

- Διαχρονική μελέτη σειράς. Λαμβάνει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα μαθητών και παρακολουθεί την πρόδο τους κατά τη διάρκεια του πιλοτικού έργου. Συγκρίνει τα αποτελέσματα στις εξετάσεις της σειράς πριν από το πιλοτικό έργο, με τα αποτελέσματα μετά την ολοκλήρωση



του πιλοτικού έργου.

- Έρευνα μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών. Μαθητές και εκπαιδευτικοί καλούνται να υποβάλουν αναφορές σχετικά με τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους πριν από το πιλοτικό έργο (έλεγχος πριν από το πιλοτικό έργο)• κατόπιν οι αναφορές αυτές συγκρίνονται με τις απαντήσεις που δίνουν μετά την ολοκλήρωση του πιλοτικού έργου (έλεγχος μετά το πιλοτικό έργο).
- Ανάλυση περιεχομένου των εργασιών στο πλαίσιο του

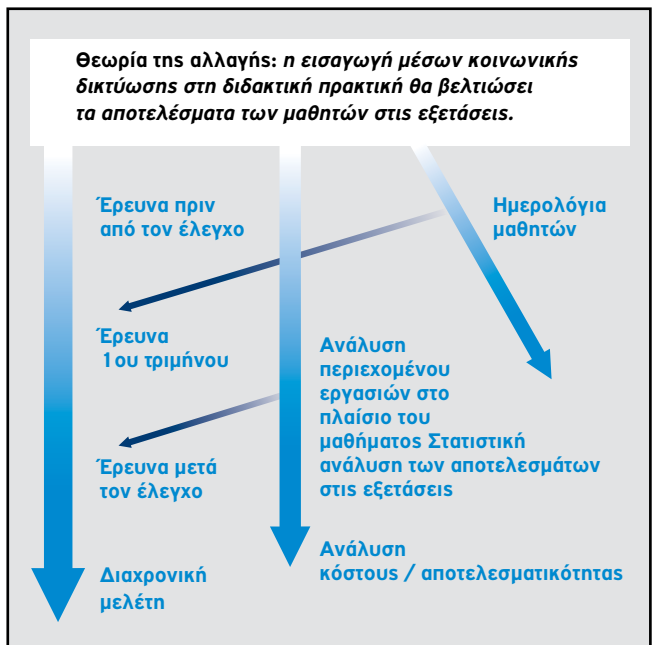
μαθήματος. Διενεργείται ποιοτική ανάλυση των εργασιών των μαθητών στο πλαίσιο του μαθήματος με σκοπό να προσδιοριστεί κατά πόσον η χρήση μέσω κοινωνικής δικτύωσης έχει βελτιώσει την ποιότητά τους.

- Ημερολόγια μαθητών. Καταγράφονται οι εμπειρίες ενός μικρού δείγματος μαθητών που συμμετέχουν στο πιλοτικό έργο.
- Ανάλυση κόστους - αποτελεσματικότητας. Συγκρίνονται τα κόστη και τα αποτελέσματα του προγράμματος διδασκαλίας με χρήση μέσω κοινωνικής δικτύωσης, με τα συμβατικά προγράμματα.

Στο τέλος του πιλοτικού έργου, τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί και αναλυθεί με τις διάφορες μεθόδους και τεχνικές συγκρίνονται μεταξύ τους και στη συνέχεια συνδυάζονται, με σκοπό μια γενική επισκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Σχεδιασμός της αξιολόγησης

Η επέμβαση που αξιολογείται έχει έναν κύκλο ζωής και εξελίσσεται σε διάφορα στάδια, και το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση οι μέθοδοι και τα εργαλεία που ενδείκνυνται για κάθε στάδιο της αξιολόγησης ποικίλλουν. Τα βασικά στάδια του κύκλου ζωής μιας αξιολόγησης είναι:



- Στάδιο 1: Απεικόνιση και σχεδιασμός
- Στάδιο 2: Υλοποίηση
- Στάδιο 3: Υποβολή έκθεσης και διάδοση

Στάδιο 1: Απεικόνιση και σχεδιασμός

Στην αρχή, η αξιολόγηση πρέπει να προσδιορίσει: τους σκοπούς της, τους αποδέκτες και τα σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί. Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η διαχειριστική υποστήριξη για τη διενέργεια της αξιολόγησης: τα περιβάλλοντα στα οποία θα διενεργηθεί η αξιολόγηση, τα άτομα που θα την υλοποιήσουν, οι διαθέσιμες δεξιότητες και τα κανάλια επικοινωνίας που πρέπει να εφαρμοστούν. Κατόπιν αυτής της αρχικής εκτίμησης, θα πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο αξιολόγησης το οποίο θα σκιαγραφεί τις αποφάσεις του φορέα αξιολόγησης σε σχέση με τις διαθέσιμες επιλογές. Ένα αρχικός κατάλογος ελέγχου θα μπορούσε επομένως να εξετάζει τα ακόλουθα:

- ποιοι θα πρέπει να είναι οι στόχοι της αξιολόγησης (π.χ. εκ των προτέρων, διαμορφωτική, αθροιστική αξιολόγηση κτλ.)
- ποιους κύριους αποδέκτες ή ενδιαφερόμενα μέρη θα αφορούν τα αποτελέσματα.π
- πώς η αξιολόγηση προσαρμόζεται στον «κύκλο ζωής» του έργου.
- τι είδους ερωτήματα θα τεθούν.
- τι είδους μέθοδοι και τεχνικές θα είναι κατάλληλες .
- πώς η αξιολόγηση θα ενσωματωθεί στο συνολικό έργο τι ρόλο θα πρέπει να διαδραματίσει ο φορέας αξιολόγησης.
- τον βαθμό συμμετοχής των χρηστών στη διαδικασία της αξιολόγησης.

Ένα σχέδιο αξιολόγησης είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας διερεύνησης και σχεδιασμού. Καθορίζει τις προτεραιότητες, προσδιορίζει τις φάσεις των ενεργειών αξιολόγησης, προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα συμμετάσχουν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη και άλλοι συμμετέχοντες, και προσδιορίζει τις κατάλληλες μεθόδους για την κτήση δεδομένων. Ένα σχέδιο αξιολόγησης δεν είναι μια ενέργεια που πραγματοποιείται άπαξ. Στο πλαίσιο των έργων, θα πρέπει να καταρτισθεί ένα αρχικό πλάνο στην αρχική φάση, το οποίο θα υπόκειται σε περιοδική αναθεώρηση. Ανά διαστήματα ή σε χρονικές στιγμές-ορόσημο, μπορεί να ενδείκνυται η κατάρτιση νέου σχεδίου για την επόμενη φάση εργασιών και η ανάλυση

του τρόπου με τον οποίο οι ενέργειες θα τροφοδοτήσουν και θα διαμορφώσουν τις επόμενες φάσεις.

Τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών θα αποτελέσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης το οποίο:

- Προσδιορίζει τους τομείς προτεραιότητας.
- Προσδιορίζει τα βασικά ερωτήματα στα οποία θα επιχειρήσει να δώσει απαντήσεις η αξιολόγηση.
- Προσδιορίζει ευρέως τις μεθόδους και τα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα.
- Υποδεικνύει πώς ο συγχρονισμός των εκροών της αξιολόγησης θα διαμορφώσει τις βασικές αποφάσεις του έργου.
- Υποδεικνύει τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες που διασφαλίζουν την τακτική ανατροφοδότηση όλων των ενδιαφερομένων μερών και ιδίως, των διαχειριστών του έργου.
- Αναλύει τις ενέργειες της αξιολόγησης στα συστατικά μέρη τους, κατανέμοντας ευθύνες και διασαφηνίζοντας τον τρόπο οργάνωσης της αξιολόγησης.
- Προσδιορίζει πρόσθετες εργασίες σχεδιασμού που θα πρέπει να εκτελεστούν για την αξιολόγηση σε μεταγενέστερα στάδια του έργου.

Στάδιο 2: Υλοποίηση

Μετά την κατάρτιση ενός σχεδίου αξιολόγησης, το επόμενο στάδιο της αξιολόγησης θα επικεντρωθεί αναπόφευκτα στην εκτέλεση αυτού του σχεδίου. Τα κύρια στάδια της υλοποίησης είναι:

- Προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης που πρέπει να εκτιμηθούν.
- Προσδιορισμός των μεθόδων και των τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την κτήση δεδομένων.
- Διαχείριση και συντονισμός της συλλογής δεδομένων, περιλαμβανομένης της ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Κατά το αρχικό στάδιο διερεύνησης και σχεδιασμού, θα προσδιοριστούν οι τύποι των ερωτημάτων που επιθυμούν να θέσουν τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα ερωτήματα αυτά πρέπει να μετατραπούν ή να μεταφραστούν σε κριτήρια αξιολόγησης, προκειμένου να καταστεί δυνατός ο προσδιορισμός των δεικτών και η συλλογή μετρήσιμων δεδομένων. Δεν υπάρχουν αυστηροί και παγιωμένοι κανόνες σχετι-

κά με τον τρόπο διαμόρφωσης των κριτηρίων αξιολόγησης. Οι παράγοντες του «αντικειμένου» και των «στόχων» της αξιολόγησης είναι αυτοί που επηρεάζουν κυρίως τον προσδιορισμό των κριτηρίων. Για παράδειγμα, ως κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να θεωρηθούν η «χρηστικότητα», η «αποτελεσματικότητα» ή η «σχέση κόστους-ωφέλειας».

Ακριβώς όπως στην περίπτωση των κριτηρίων αξιολόγησης, η επιλογή των μεθόδων και των τεχνικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αντικείμενο και τους στόχους της αξιολόγησης. Από αυτή την άποψη, ορισμένοι ευρείς «εμπειρικοί κανόνες» που μπορούν να ληφθούν υπόψη είναι οι εξής:

- Οι λειτουργικές αξιολογήσεις που επικεντρώνονται στην παροχή παρακολούθησης και υποστήριξης, σε πραγματικό χρόνο, για τη διαχείριση του έργου συνεπάγονται κατά κανόνα τη διαρκή συλλογή δεδομένων από περιορισμένο πλήθος βασικών παραγόντων του έργου (για παράδειγμα, διαχειριστές έργου, σχεδιαστές υλικών και αντιπροσωπευτικές ομάδες χρηστών-στόχο). Οι συνήθεις τεχνικές περιλαμβάνουν δομημένες συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, ημερολόγια και ανάλυση εργασιών (οι βασικοί παράγοντες καλούνται να «εκφράσουν ανοιχτά» τους λόγους που τους οδηγούν σε μια συγκεκριμένη απόφαση).
- Οι αθροιστικές αξιολογήσεις οι οποίες εξετάζουν, για παράδειγμα, τους τρόπους με τους οποίους οι χρήστες-στόχος ανταποκρίθηκαν σε μια μαθησιακή επέμβαση, και τους τρόπους με τους οποίους σημειώθηκαν αλλαγές στη συμπεριφορά τους, χρησιμοποιούν κατά κανόνα: έρευνες μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης. Οι μέθοδοι αυτές συνήθως χρησιμοποιούνται αναδρομικά. Αντιθέτως, η παρατήρηση, τα ημερολόγια και η ανάλυση περιεχομένου (για παράδειγμα, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των χρηστών όσον αφορά την ύλη του προγράμματος διδασκαλίας) εφαρμόζονται κατά κανόνα σε πραγματικό χρόνο, όσο εξελίσσεται η επέμβαση.

Θα πρέπει επίσης να έχουμε κατά νου ότι η επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών συνεπάγεται συγκεκριμένες δεξιότητες και πηγές δεδομένων. Ορισμένες τεχνικές (για παράδειγμα, οι εθνογραφικές μέθοδοι) απαιτούν εκτεταμένες και εις βάθος εργασίες πεδίου που παράγουν άφθονα δεδομένα, τα οποία απαιτούν πολύ εξειδικευμένη ανάλυση και ερμηνεία.

Ο πίνακας δεξιά περιγράφει συνοπτικά τα κύρια σύνολα μεθόδων (και σχετικών τεχνικών) που χρησιμοποιούνται ευρέως στην αξιολόγηση.

Θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων και τεχνικών συνεπάγεται επίσης τη χρήση του κατάλληλου τύπου ανάλυσης δεδομένων (που συνεπάγεται με τη σειρά της τους δικούς της πόρους και δεξιότητες). Σε γενικές γραμμές, τα μεγάλα σύνολα δεδομένων (όπως αυτά που προκύπτουν από έρευνες) απαιτούν στατιστικά συστήματα λογισμικού, όπως το SPSS. Τα ερμηνευτικά δεδομένα (που προκύπτουν, για παράδειγμα, από την ανάλυση περιεχομένου) μπορούν να αναλυθούν με ιδιόκτητα πακέτα ποιοτικού λογισμικού, όπως το N- VIVO. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται ένα σαφές πλαίσιο κωδικοποίησης για την ανάλυση αυτών των δεδομένων.

Στάδιο 3: Υποβολή έκθεσης και διάδοση

Η διάδοση δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην κυκλοφορία μιας τελικής έκθεσης - ιδίως στην περίπτωση «αναπτυξιακών» αξιολογήσεων. Μπορεί να απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις επικοινωνίας για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι προσεγγίσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Συνοπτικές περιλήψεις της αξιολόγησης, προσαρμοσμένες στους διάφορους αποδέκτες
- Άρθρα εξειδικευμένων περιοδικών για άλλους ερευνητές
- Θεματικά άρθρα στον επαγγελματικό τύπο (π.χ. περιοδικά για θέματα διδασκαλίας)
- Εργαστήρια για συγκεκριμένους αποδέκτες
- Σεμινάρια ανατροφοδότησης για βασικούς φορείς λήψης αποφάσεων.

Η χρήση των εκρών διάδοσης θα πρέπει να συμφωνεί με τους «στόχους» της αξιολόγησης, όπως έχουν προσδιοριστεί στην αρχική φάση διερεύνησης και σχεδιασμού. Με άλλα λόγια, οι αξιολογήσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται λαμβανομένων υπόψη των αποφάσεων και των δράσεων που θα διαμορφώσουν. Δεν είναι πάντοτε εύκολο να αντικατοπτριστεί αυτό στις συστάσεις, ιδίως όταν η σπουδαιότητα των εν λόγω συστάσεων δεν αναγνωρίζεται εύκολα από ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη. Η τέχνη της κατάρτισης χρήσιμων συστάσεων έγκειται στα εξής:

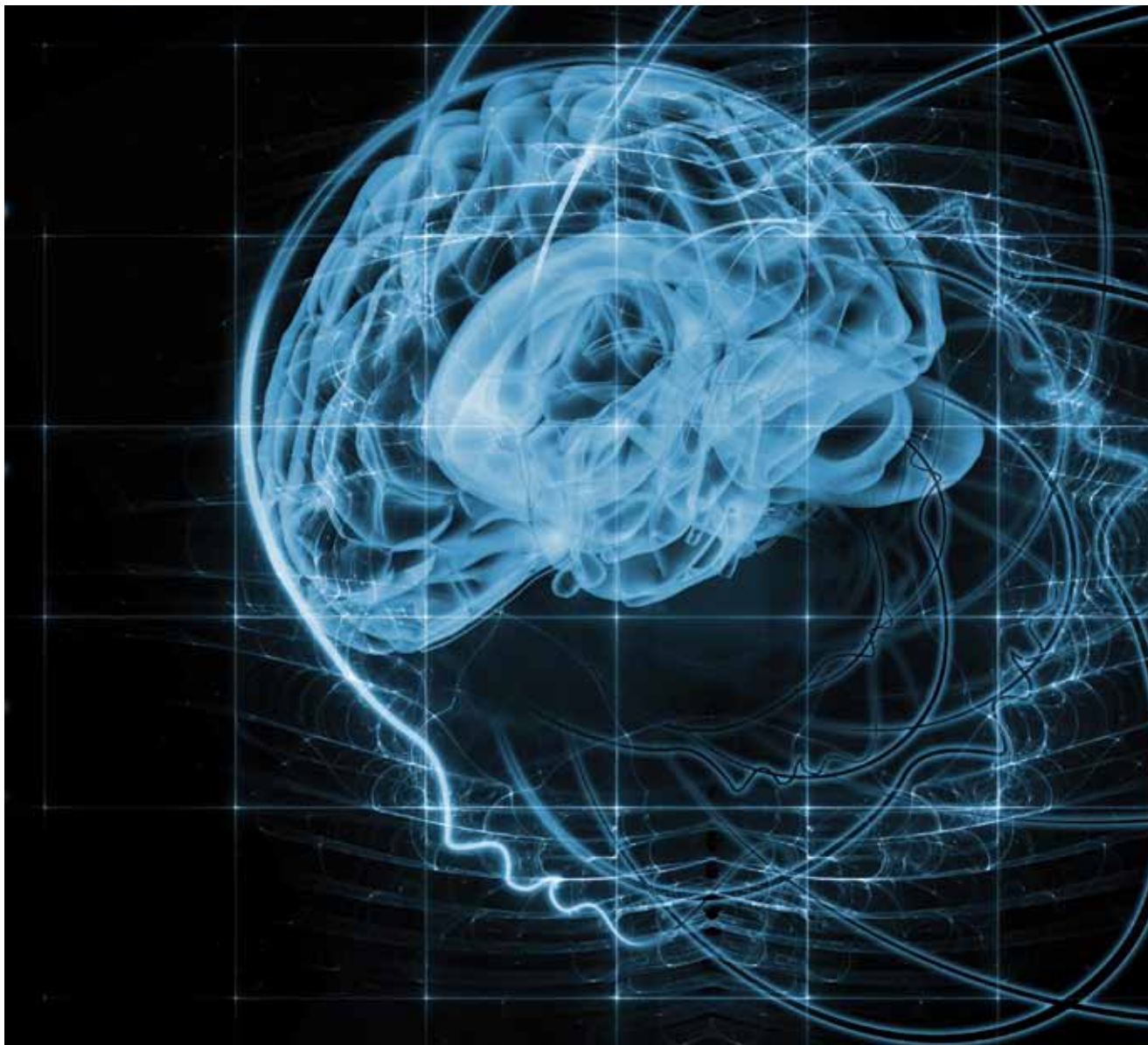
- κατανόηση του πλαισίου στο οποίο λειτουργούν οι απο-

ΜΕΘΟΔΟΣ	Τυπικές τεχνικές	Τυπικό πλαίσιο χρήσης	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα
ΕΡΕΥΝΕΣ	<p>Συνεντεύξεις</p> <p>Απεικόνιση</p> <p>Ερωτηματολόγια</p>	<p>Για όλους τους σκοπούς.</p> <p>Λειτουργική αξιολόγηση: απεικόνιση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων. Αθροιστική αξιολόγηση: ικανοποίηση χρηστών, επιπτώσεις στους χρήστες. Μαθησιακή αξιολόγηση: έρευνες σχετικά με τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.</p>	<p>Εύκολες στη διεξαγωγή.</p> <p>Μπορούν να παράγουν πολλές απαντήσεις. Περιορισμένο βάθος στις έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίων (λιγότερο στις συνεντεύξεις και τις ομάδες εστίασης). Ευνοούν τις αξιολογήσεις που συνδέονται με το αποτέλεσμα.</p>
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΔΙΟΥ	<p>Παρατήρηση</p> <p>Ανάλυση εργασιών</p> <p>Κρίσιμα περιστατικά</p> <p>Εθνογραφία</p> <p>Μελέτες περιπτώσεων</p> <p>Ημερολόγια</p>	<p>Για όλους τους σκοπούς.</p> <p>Αθροιστική αξιολόγηση: πώς ανταποκρίνονται οι χρήστες στην επέμβαση. Λειτουργική αξιολόγηση: πώς λειτουργούν οι θεσμικές δομές. Μαθησιακή αξιολόγηση: αναδρομική ανάλυση των συμβάντων. Σύγκριση διαφόρων περιβαλλόντων.</p>	<p>Εμπειριστατωμένα δεδομένα, που δίνουν μια εικόνα της κοινωνικής κατασκευής της παρέμβασης. Χρονοβόρες, απαιτούν υψηλές δεξιότητες. Εφαρμόζονται δύσκολα στις αξιολογήσεις που συνδέονται με το αποτέλεσμα.</p>
ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ	<p>Ανάλυση περιεχομένου</p>	<p>Για όλους τους σκοπούς.</p> <p>Χρησιμοποιείται στη λειτουργική αξιολόγηση (ανάλυση συναντήσεων κτλ.), στην αθροιστική αξιολόγηση (ανάλυση της ύλης ή των εκθέσεων) και στη μαθησιακή αξιολόγηση (αποδόμηση των εκθέσεων του προγράμματος).</p>	<p>Αποδόμηση των «κρυφών» εννοιών και θεματολογίων. Ενδελεχής ερμηνεία φαινομένων. Εγγενής κίνδυνος ιδεολογικών προκαταλήψεων.</p>
ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ	<p>Έρευνα δράσης</p>	<p>Τυπικά στον τύπο της αναπτυξιακής αξιολόγησης.</p>	<p>Ενθαρρύνει την πραγματική συμμετοχή των «υποκειμένων» της παρέμβασης. Ενδείκνυται σε εντόνως αβέβαια πλαίσια. Επίσης οι φορείς αξιολόγησης «εμπλέκονται υπερβολικά» στην ίδια την παρέμβαση.</p>

δέκτες

- αντιμετώπιση της μελλοντικής πραγματικότητας χωρίς εμμονή στο παρελθόν
- αποσαφήνιση των επιλογών με βάση ρεαλιστικές εναλλακτικές
- υπόδειξη του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν οι συστάσεις στην πράξη.

Σε τελική ανάλυση, η διάδοση είναι μόνο το πρώτο μέρος της διαδικασίας χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης προκειμένου το σχολείο να μάθει από τις εμπειρίες του και να εφαρμοστεί η μάθηση στην προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας. Για τη μεγιστοποίηση της μάθησης, το σχολείο χρειάζεται να υιοθετήσει τα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού μάθησης.



Βιβλιογραφία

Alderfer, C. P. (1980), Consulting to Underbounded Systems, C. P. Alderfer and C. L. Cooper (editors), *Advances in Experiential Social Processes*, 2, 267-295.

Arino, A. and de la Torre, J., (1998), Alderfer, C. P. (1987) An Intergroup Perspective on Group Dynamics. In J. W. Lorsch (editor), *Handbook of Organizational Behavior*, 190-222.

Blackmore, S (1999). *The Meme Machine* (Ο μηχανισμός των μιμηδίων). Οξφόρδη: OUP.

Bourdieu, P. (1992b) *Language and Symbolic Power* (Γλώσσα και συμβολική ισχύς) Επιμέλεια και εισαγωγή από τον J.B. Thompson, μετάφραση από τους G. Raymond και M. Adamson, Κέμπριτζ: Polity Press.

Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr & C. H. Weiss (Eds.), *New approaches to Cotoi*, C. (2011). *Neoliberalism: a Foucauldian Perspective* (Νεοφιλελευθερισμός: προοπτική κατά τον Foucault). *International Review of Social Research*, 1: 2 109-124.

Emery, F. και Trist, E. (1965) *The Causal Texture of Organisational Environments* (Η αιτιώδης δομή των οργανωσιακών περιβαλλόντων), *Human Relations*, 19: 21-32.

Goffman, E, Lemert, C και Branaman, A (1997). *The Goffman reader* (Ανάγνωση του Goffman). Wiley-Blackwell.

Iacoboni M (2005). *Neural mechanisms of imitation* (Μηχανισμοί μιμητισμού του νευρικού συστήματος). *Curr. Opin. Neurobiol.* 15, 632-637.

Klein, M., 'Our Adult World and its Roots in Infancy'. *Human Relations* 1959 12: pp. 291 – 303.

Menzies, I. *The functioning of social systems and the defence against anxiety: a report on a study of the nursing service of a general hospital*. *Human Relations*, 3 (1) 1947, pp.95-121

Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.), Thousands Oaks, CA:

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Thousands Oaks, CA: Sage

Rainbow, P. (Επιμ.) (1984). *The Foucault Reader* (Ανάγνωση του Foucault). Νέα Υόρκη: Pantheon.

Rice, A.K. (1976) *Individual, group and inter-group processes*. Reprinted in Trist, E. and Murray, H. (1990) *The social engagement of social science*, A Tavistock anthology. Sage Publications Inc.

Sutherland, J.D. (1985) *Bion revisited: group dynamics and group psychotherapy*. Reprinted in Trist, E. and Murray, H. (1990) *The social engagement of social science*, a Tavistock anthology, volume one: the socio-psychological perspective. Free Association Books, London, p.p. 420-438. ISBN 1853431656.

Weiss, C. H. (2000) *Which links in which theories shall we evaluate?* *New Directions*

Whimster, S. (2003) *The Essential Weber: A Reader* (Ανάγνωση του Weber). Λονδίνο: Routledge.

On-line πηγές

- <https://www.theoryofchange.org/>
- <http://www.youtube.com/watch?v=QrtjNgQ4qA>
- <http://www.educationscotland.gov.uk/thecurriculum/howdoyoubuildyourcurriculum/evaluatingpractice/>
- <http://cdn.cfbt.com/~media/cfbtcorporate/files/research/2013/r-school-self-evaluation-2013.pdf>
- <http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php>
- <http://toolkit.pellinstitute.org/evaluation-101/evaluation-approaches-types/>

