

Η Θεωρία της Αλλαγής στη δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών ενσωμάτωσης στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ)



InclusionToC **Theory of Change for the Inclusion of Women Migrants in Vet**



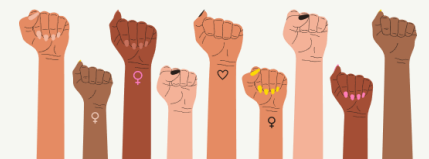
InclusionToC is an Erasmus+ project that aims to use the Theory of Change (TOC) to foster the inclusion of under-privileged groups such as migrant women in VET education.



Co-funded by
the European Union

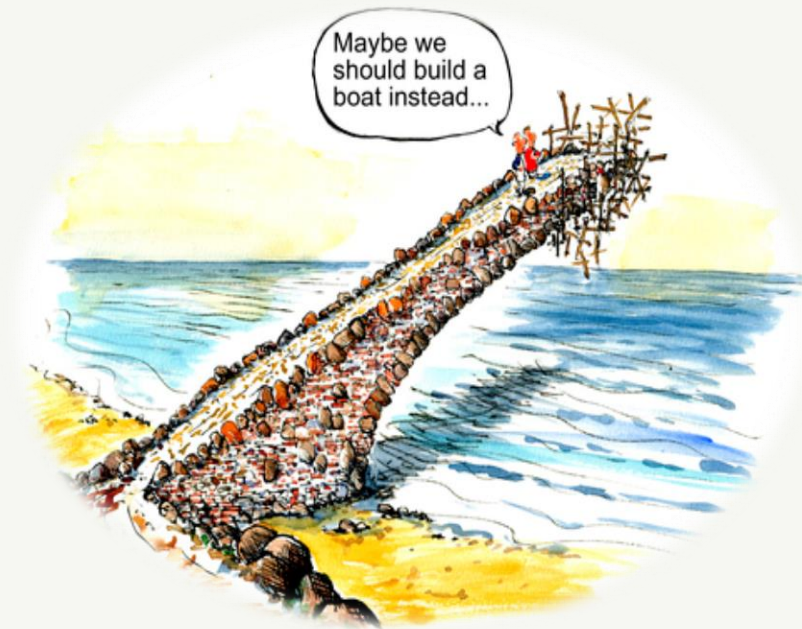
Θεωρία της Αλλαγής

- Τον όρο «θεωρία της αλλαγής» τον έκανε γνωστό το 1995 η Carol Weiss (American scholar of education and policy analysis).
- Η Θεωρία της Αλλαγής είναι μια σαφής διαδικασία στοχασμού και καταγραφής του πώς και το γιατί θα έπρεπε να λειτουργεί ένα πρόγραμμα ή μία παρέμβαση, ποιοι θα επωφεληθούν (και πώς) και τις συνθήκες που απαιτούνται για να πετύχει (Weiss, 1995).
- Ουσιαστικά περιγράφει και απεικονίζει ολοκληρωμένα το πώς και το γιατί αναμένεται να προκύψει μια επιθυμητή αλλαγή σε ένα ορισμένο πλαίσιο αναφοράς.
- Απαιτεί :να τεθούν σαφείς και μακροπρόθεσμοι στόχοι,
- να καθοριστούν μετρήσιμοι δείκτες επιτυχίας,
- να διαμορφώθουν δράσεις για την επίτευξη των στόχων.



Τι είναι τελικά η ΘτΑ;

- Η Θεωρία της Αλλαγής είναι ένα εργαλείο που δείχνει τη διαδρομή από τις **ανάγκες** στη **δράση**, στα **αποτελέσματα** και στον **αντίκτυπο**.
- Περιγράφει την **επιθυμητή αλλαγή** και τα **βήματα** που απαιτούνται για την αλλαγή.
- Βοηθά έναν οργανισμό να **ξεκαθαρίσει** τι **στοχεύει** να αλλάξει και **πώς** θα το αλλάξει.



Με απλά λόγια

- Η Θεωρία της Αλλαγής μας βοηθά να κατανοήσουμε τι πρέπει να γίνει και με ποια σειρά.
- Ξεκινάει με την **αναγνώριση του προβλήματος** και στη συνέχεια θέτει ένα σαφές όραμα για το πώς μοιάζει η επιθυμητή αλλαγή.
- Ορίζει τα **ενδιάμεσα βήματα** που πρέπει να επιτευχθούν.
- Τέλος, περιγράφει τις **δράσεις** που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων μας.
- Η Θεωρία της Αλλαγής μας βοηθάει να καταλάβουμε το **πώς** θα προωθήσουμε την αλλαγή που θέλουμε.

Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η Θεωρία της Αλλαγής για την δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών ενσωμάτωσης



Ο ρόλος της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ)

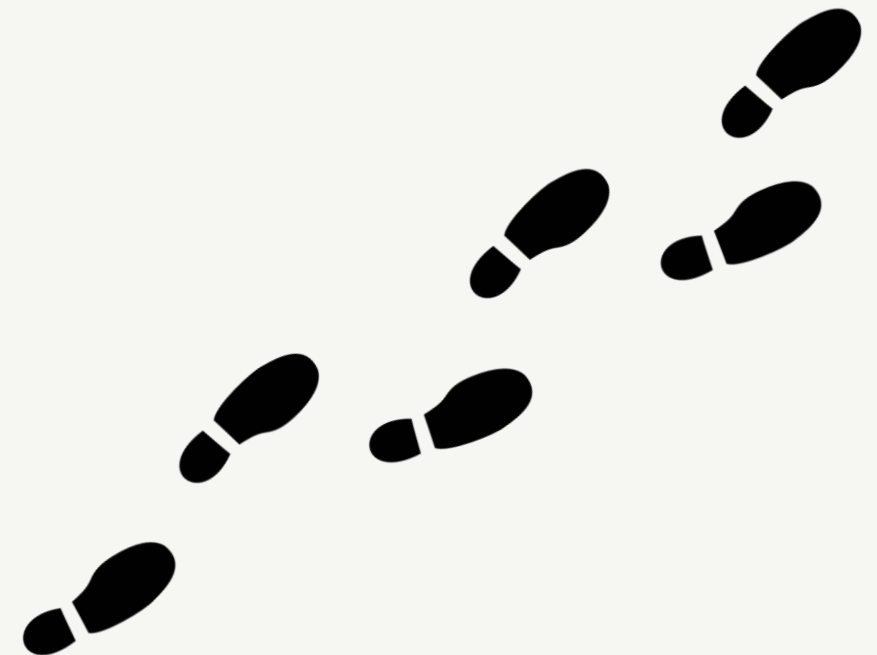
- **Η ΕΕΚ αποτελεί σημαντικό πλαίσιο για τη συμπερίληψη των μεταναστών** αλλά οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί **δεν είναι πάντα προσαρμοσμένοι** στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες των μεταναστών, ειδικά των μεταναστριών.
- Η Θεωρία της Αλλαγής (ΘτΑ) αποτελεί μια αξιόπιστη, πρότυπη μέθοδο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συμπερίληψη μειονεκτικών ομάδων, όπως είναι η μετανάστριες, στην ΕΕΚ.

Θεωρία της Αλλαγής και μετανάστες

- **Η Θεωρία της Αλλαγής είναι μια συνεργατική μέθοδος.**
- Μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος, καθώς η στρατηγική συμπερίληψης μπορεί να διαμορφωθεί από κοινού, **με τη συμμετοχή τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και των ίδιων των μεταναστριών.**
- Έτσι λαμβάνονται κατά νου οι **συγκεκριμένες ανάγκες και οι προσωπικοί στόχοι** των μεταναστριών, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής τους στην όλη διαδικασία.

Θεωρία της Αλλαγής : Βήματα

- Η Θεωρία της Αλλαγής (ΘτΑ) υλοποιείται σε 10 βήματα:
 1. Ανάλυση κατάστασης,
 2. Ομάδα στόχος,
 3. Αντίκτυπος,
 4. Αποτελέσματα,
 5. Δραστηριότητες,
 6. Μηχανισμοί αλλαγής,
 7. Προσδιορισμός αλληλουχίας,
 8. Διάγραμμα,
 9. Παράγοντες εφικτότητας,
 10. Υποθέσεις.



ΒΗΜΑ 1: Ανάλυση Κατάστασης

➤ Η ανάλυση της κατάστασης βοηθά να κατανοήσουμε το ζήτημα με το οποίο θέλουμε να καταπιαστούμε. Είναι εύλογες ορισμένες ερωτήσεις, όπως:

- Ποιον επηρεάζει το πρόβλημα;
- Τι συνέπειες έχει το πρόβλημα;
- Ποια είναι τα αίτια του προβλήματος;
- Ποια τα εμπόδια της αλλαγής; Πώς θα τα ξεπεράσουμε;
- Ποιον άλλον θα τον ενδιέφερε να βρεθεί λύση στο πρόβλημα;
- Τι λείπει/δεν γίνεται – ποια τα κενά;



ΒΗΜΑ 1 Ανάλυση Κατάστασης

➤ Τι **μπορείτε να συνεισφέρετε εσείς στην κατάσταση**. Μπορείτε να συμπεριλαμβάνετε στοιχεία όπως:

- φήμη
- ειδίκευση
- εμπειρία
- διασυνδέσεις
- δίκτυα
- χρηματοδότηση

➤ και ποιες **ενέργειες πρέπει να γίνουν**

- Ποιος είναι ο ρόλος σας;
- Με ποιον θα πρέπει να συνεργαστείτε;
- Στρατηγικές / Μέθοδοι / Προσεγγίσεις



Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η Θεωρία της Αλλαγής για την δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών ενσωμάτωσης : **ΒΗΜΑ 1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**



- Η κατανόηση των αναγκών και των εμπειριών των ευάλωτων ατόμων είναι **κρίσιμης σημασίας** για την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών και προγραμμάτων για την στήριξή τους.
- Οι μετανάστριες αντιμετωπίζουν **μοναδικές προκλήσεις**, οι οποίες απαιτούν ειδικά **προσαρμοσμένες υπηρεσίες υποστήριξης**.
- ✓ Παραδείγματα ερωτήσεων:
 1. Νιώθετε ενσωματωμένες στην ομάδα σας στον οργανισμό της ΕΕΚ; Γιατί ή γιατί όχι;
 2. Τι θα σας έκανε να νιώθετε πιο ενσωματωμένες;
 3. Ποια κενά εντοπίζετε αυτή τη στιγμή στον οργανισμό της ΕΕΚ που ενδεχομένως κάνουν τις μετανάστριες να νιώθουν ότι δεν συμπεριλαμβάνονται;
 4. Τι θα προτείνατε σε έναν οργανισμό ΕΕΚ ώστε να εξασφαλιστεί η συμπερίληψη των μεταναστριών
- Η συγκέντρωση δεδομένων για την **κατάσταση ευάλωτων ατόμων και μεταναστριών** είναι σημαντική για την παρακολούθηση της προόδου και τον εντοπισμό περιοχών όπου απαιτείται περαιτέρω υποστήριξη.



Στάδια ανάλυσης κατάστασης

1. **Εξετάστε τις ειδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μετανάστριες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης.** (γλωσσικά εμπόδια, πολιτισμικές διαφορές, έλλειψη πρόσβασης σε πληροφορίες ή προκλήσεις στην προσαρμογή στο πρόγραμμα σπουδών).
2. **Μιλήστε με συναδέλφους σας εντός του οργανισμού σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μετανάστριες στον οργανισμό,**(των εκπαιδευτικών, των διοικητικών υπαλλήλων , προσωπικού υποστήριξης).
3. **Αναλύστε τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με** (τη συμμετοχή και τα ποσοστά επιτυχίας των μεταναστριών σε προγράμματα ΕΕΚ).
4. **Διερευνήστε πώς οι ιδιαιτερότητες της ΕΕΚ (πρακτική άσκηση/μαθητεία)** επηρεάζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μετανάστριες.

Στάδια ανάλυσης κατάστασης



5. **Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών εντός του οργανισμού σας.**(γλωσσική υποστήριξη, προγράμματα καθοδήγησης και συμβουλευτικές υπηρεσίες). Εντοπίστε τα κενά ή τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης.
6. **Εξετάστε τις υφιστάμενες πολιτικές εντός του οργανισμού που σχετίζονται με την πολυμορφία και την ένταξη.** Εντοπίστε τυχόν κενά ή τομείς όπου οι πολιτικές αυτές μπορεί να πρέπει να ενισχυθούν για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ανάγκες των μεταναστριών.
7. **Εξετάστε τα αποτελέσματα της απασχόλησης των μεταναστριών που έχουν ολοκληρώσει προγράμματα ΕΕΚ.** Αξιολογήστε εάν υπάρχουν ανισότητες στα ποσοστά απασχόλησης ή προκλήσεις κατά τη μετάβαση στο εργατικό δυναμικό.
8. **Εξετάστε τα θεσμικά εμπόδια που ενδέχεται να εμποδίζουν την πλήρη συμμετοχή των μεταναστριών**(το ωράριο μαθημάτων, η έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού σε θέματα πολυπολιτισμικότητας ή οι ανεπαρκείς πόροι).
9. **Εντάξτε τις ίδιες τις μετανάστριες στην διαδικασία ανάλυσης της κατάστασης.**
10. **Συνθέστε τα ευρήματά σας σε μια σαφή και συνοπτική δήλωση προβλήματος ειδικά για τον οργανισμό.**

Ανάλυση κατάστασης

- Συγκεντρώνοντας τις **παρατηρήσεις των ίδιων των μεταναστριών**, μπορείτε να κατανοήσετε καλύτερα τα συγκεκριμένα θέματα που αντιμετωπίζουν.
- Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη **εξειδικευμένων προγραμμάτων και πολιτικών** για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.
- Αναλύοντας τα δεδομένα, μπορούν επίσης να εντοπίζουν **κενά σε υπηρεσίες και περιοχές που χρήζουν βελτίωσης**, και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους αναλόγως

Ας δουμε το βημα 1 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Σκεφτείτε τον οργανισμό σας και με βάση το βήμα 1 δηλαδή την ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ καταγράψτε τι θα θελάτε να αλλάξετε.
- Γράψτε αυτό που απο καιρό έχετε στο μυαλό σας αλλά δεν γνωρίζατε πως να το αλλάξετε.
- Εχουμε 10 λεπτά

ΒΗΜΑ 2 :Ομάδες Στόχοι



- Στο επόμενο βήμα καλείστε να αναγνωρίσετε το **ποιους μπορείτε να βοηθήσετε ή να επηρεάσετε περισσότερο** – τις ομάδες ανθρώπων που θα δουλέψετε ευθέως.
- Αυτές είναι οι λεγόμενες «ομάδες – στόχοι».
- Μπορείτε να έχετε μια ή περισσότερες ομάδες – στόχους. Όταν, όμως, τις περιγράφετε, πρέπει να είστε όσο πιο ακριβείς γίνεται, λαμβάνοντας υπ' όψη:
 1. **Αντικειμενικούς παράγοντες**: Ηλικία, περιοχή, μόρφωση, προσωπικό ιστορικό, κλπ.
 2. **Υποκειμενικούς παράγοντες**: Γνώση, στάση και συμπεριφορά, κλπ

ΒΗΜΑ 2 :Ομάδες Στόχοι



- Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε τα χαρακτηριστικά των ομάδων-στόχων σας.
- Προσπαθήστε να εντοπίσετε τους **παράγοντες που συνδέονται περισσότερο με το "πρόβλημά" σας.**
- Σκεφτείτε τις δυνάμεις και τα **πλεονεκτήματα** που έχουν οι άνθρωποι καθώς και τις **προκλήσεις** που αντιμετωπίζουν.

Στάδια αναγνώρισης της ομάδας στόχου



1. **Ορισμός:** Προσδιορίστε με σαφήνεια και ορίστε την ομάδα στόχο που θα ωφελήσει η πρωτοβουλία σας.
2. **Δημογραφικά χαρακτηριστικά** (παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο, το πολιτισμικό υπόβαθρο, η γλωσσική επάρκεια και κάθε άλλο σχετικό δημογραφικό στοιχείο).
3. **Ανάγκες και προκλήσεις:** Αναλύστε τις μοναδικές ανάγκες, τις προκλήσεις και τις φιλοδοξίες της ομάδας-στόχου.
4. Κατανοήστε τις **επαγγελματικές φιλοδοξίες** της ομάδας-στόχου. Προσδιορίστε τους κλάδους ή τους τομείς για τους οποίους ενδιαφέρονται.
5. **Συλλογή δεδομένων:** ποσοτικά δεδομένα (βαθμοί, απουσίες κλπ) και ποιοτικά δεδομένα (ήπιες δεξιότητες, ιστορίες, εμπειρίες).
6. **Προσδιορισμός υποομάδων:** Εάν η ομάδα-στόχος είναι ποικιλόμορφη, εντοπίστε τυχόν υποομάδες που ενδέχεται να έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά ή ανάγκες.
7. Εξετάστε τους **ιδιαιτέρους παράγοντες** που ενδέχεται να επηρεάσουν την ομάδα-στόχο, όπως στάσεις, αντιλήψεις, συμπεριφορές, οικογενειακό περιβάλλον κλπ.

Παραδείγματα



- Μετανάστριες με χαμηλές επιδόσεις/ πολλές απουσίες
- Μετανάστριες που δεν γνωρίζουν καλά την ελληνική γλώσσα
- Μετανάστριες που είναι μονογονεϊκές και αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις όσον αφορά τη φροντίδα των παιδιών, την οικονομική σταθερότητα και τη διαχείριση του χρόνου.
- Μετανάστριες με επαγγελματικές δεξιότητες που αναζητούν πιστοποίηση στη χώρα υποδοχής.
- Μετανάστριες από συγκεκριμένες περιοχές ή χώρες

Ας δουμε το βημα 2 στην πραξη

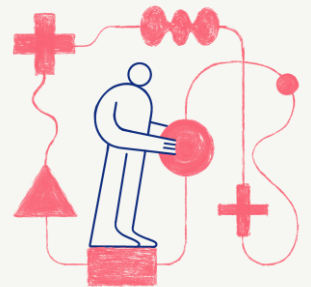
- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Σκεφτείτε τον οργανισμό σας και με βάση το βήμα 2 δηλαδή την ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΥ καταγράψτε την.
- Γράψτε την ομάδα στόχου που απο καιρό είχατε εντοπίσει τις ανάγκες της.
- Εχουμε 5 λεπτά

ΒΗΜΑ 3: Αντίκτυπος



➤ Στο βήμα αυτό πρέπει να περιγράψετε την **αλλαγή που θέλετε να πετύχετε μακροπρόθεσμα**.

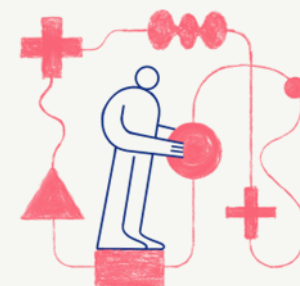
- Συμβουλές για την περιγραφή του αντίκτυπου:
 1. Σχεδιάστε τον αντίκτυπο που θέλετε να πετύχετε για κάθε ομάδα στόχο ξεχωριστά.
 2. Βεβαιωθείτε ότι ο αντίκτυπος θα διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Θα πρέπει να ξεκινά αφού το πρόγραμμά σας κλείσει τον κύκλο του.
 3. Ο αντίκτυπος είναι κάτι το **σημαντικό** και **ουσιαστικό** που η ομάδα στόχος θα επιτύχει από μόνη της.



Βασικά χαρακτηριστικά του αντίκτυπου



- Ο αντίκτυπος αντικατοπτρίζει αλλαγές που είναι **διαρκείς και βιώσιμες**.
- Ο αντίκτυπος είναι **στρατηγικός** και ευθυγραμμισμένος με τους ευρύτερους στόχους και την αποστολή του οργανισμού ή της πρωτοβουλίας.
- Αντιπροσωπεύει μια **ουσιαστική και σημαντική αλλαγή** στο στοχευμένο ζήτημα.
- Ο αντίκτυπος είναι **δύσκολο να μετρηθεί άμεσα**
- Ο αντίκτυπος συχνά περιλαμβάνει **αλλαγές σε συστημικό επίπεδο**
- Ο αντίκτυπος εμβαθύνει στα **βαθύτερα αίτια του εντοπισμένου ζητήματος** ή προβλήματος και επιδιώκει τη δημιουργία θεμελιωδών αλλαγών.



Αντίκτυπος

- Σε ποια θεμελιώδη αλλαγή θέλετε να συμβάλλετε; πχ
 - Αύξηση της ενσωμάτωσης των μεταναστριών στο εργατικό δυναμικό, συμβάλλοντας σε μια πιο ποικιλόμορφη και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνία.
 - Βελτιωμένες οικονομικές ευκαιρίες για τις μετανάστριες, που οδηγούν σε οικονομική ανεξαρτησία
- Ο αντίκτυπος είναι μια **ευρύτερη αλλαγή**, είναι αυτονόητο ότι δεν θα επιτύχετε αυτή την επιθυμητή αλλαγή μόνο μέσω του δικού σας σχεδίου.
- Σκεφτείτε τι επιφυλάσσει το μέλλον για την ομάδα-στόχο σας, τι θέλετε να επιτύχετε σε πέντε+ χρόνια και πώς θα συμβάλουν οι δράσεις σας σε αυτή την αλλαγή.

Ερωτήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο

1. Ποιες δεξιότητες πέρα από τις γνωστές (ηγεσία, επιχειρηματικότητα, ψηφιακές δεξιότητες, γλώσσες κλπ) θέλουν να αποκτήσουν οι μετανάστριες;
2. Ποιες δεξιότητες θεωρούν σημαντικές οι εκπαιδευτικοί της ΕΕΚ;
3. Σε τι πιστεύουν οι μετανάστριες ότι θα πρέπει να εστιάζει περισσότερο η ΕΕΚ, προκειμένου να νιώθουν ότι ενσωματώνονται αποτελεσματικά;
4. Ποιον μακροπρόθεσμο στόχο θα έπρεπε να πετύχουν τα ιδρύματα της ΕΕΚ, σχετικά με τη συμπερίληψη των μεταναστριών στην εκπαίδευση;

Παραδείγματα

- Αν ο **Αντίκτυπος ήταν** : Αύξηση της ενσωμάτωσης των μεταναστριών στο εργατικό δυναμικό, συμβάλλοντας σε μια πιο ποικιλόμορφη και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνία.
- Τότε ο στόχος θα ήταν:
 - ✓ Αύξηση της ευαισθητοποίησης των τοπικών εργοδοτών σχετικά με τα οφέλη της πρόσληψης μεταναστριών
 - ✓ Ενίσχυση των δεξιοτήτων εργασιακής ετοιμότητας των μεταναστριών
 - ✓ Δικτύωση μεταξύ εργοδοτών και μεταναστριών

Ας δουμε το βημα 3 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Σκεφτείτε τον οργανισμό σας και με βάση το βήμα 3 δηλαδή τον ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ και καταγράψτε τον.
- Γράψτε τον Αντίκτυπο που θα θέλατε να έχει η αλλαγή του οργανισμού σας.
- Εχουμε 10 λεπτά

ΒΗΜΑ 4: Αποτελέσματα



- Αυτό το βήμα αφορά τον προσδιορισμό των **βραχυπρόθεσμων αλλαγών** για την ομάδα-στόχο σας.
- Τα αποτελέσματα είναι οι αλλαγές που προκύπτουν ως **άμεσο αποτέλεσμα** των δράσεων που θα εφαρμόσετε.
 - ✓ Οι αλλαγές αυτές είναι **παρατηρήσιμες, μετρήσιμες και συμβάλλουν στην επίτευξη του συνολικού στόχου** και του αντίκτυπου που προσδιορίστηκαν στα προηγούμενα βήματα.
 - ✓ Αποτελούν ουσιαστικά τους **βραχυπρόθεσμους στόχους** της δράσης σας.

Καταγράψτε πρώτα όσα περισσότερα αποτελέσματα μπορείτε να και στη συνέχεια κοιτάξτε να δείτε αν μπορούν να ομαδοποιηθούν



ΒΗΜΑ 4: Αποτελέσματα

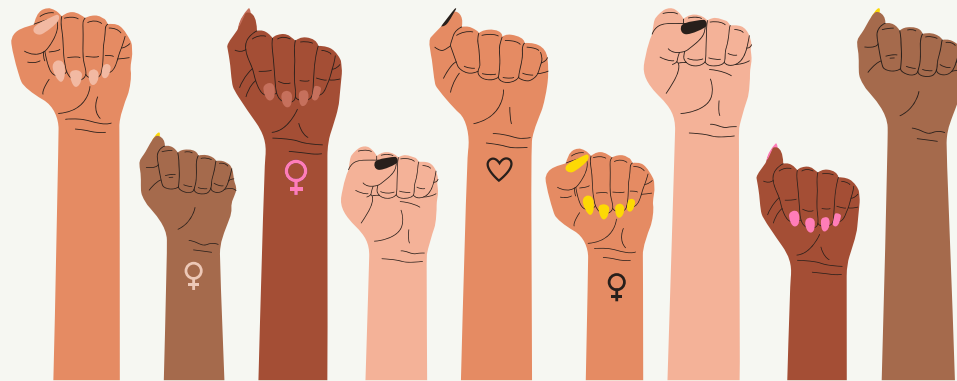


- **Βραχυπρόθεσμες αλλαγές** για την ομάδα-στόχο σας.
- ✓ Οι ερωτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορείτε να θέσετε περιλαμβάνουν:
 1. Πώς τα αποτελέσματα θα συμβάλουν στην αλλαγή μακροπρόθεσμα;
 2. Τι αλλαγές θα επιφέρουν όσον αφορά σε
 - α) Γνώσεις ή/και δεξιότητες
 - β) Στάσεις
 - γ) Συμπεριφορές
 3. Τι θα θέλατε να γνωρίζουν οι ομάδες-στόχοι σας; Τι θα θέλατε να σκέφτονται και να κάνουν διαφορετικά;



Ερωτήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα

1. Ποιες δεξιότητες διαθέτουν ήδη οι μετανάστριες;
2. Ποιες δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν, ούτως ώστε να αναβαθμιστούν κι αυτές που διαθέτουν ήδη;
3. Υπάρχουν κάποιες δεξιότητες, σημαντικές για τις μετανάστριες, για τις οποίες θα έπρεπε να γνωρίζουν περισσότερα ο οργανισμοί ΕΕΚ;



Στάδια προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων στόχων



- **Κατανοήστε καλά** τον μακροπρόθεσμο στόχο/αντίκτυπο που θέλετε να πετύχετε
- **Αναλύστε** τον μακροπρόθεσμο στόχο/αντίκτυπο στα βασικά συστατικά του.
- **Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι σας είναι SMART:**
 - **Συγκεκριμένοι:** Αναφέρετε με σαφήνεια τι θέλετε να επιτύχετε.
 - **Μετρήσιμοι:** Καθορίστε κριτήρια για την παρακολούθηση της προόδου.
 - **Εφικτοί:** Θέστε ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους.
 - **Σχετικοί:** Ευθυγραμμίζονται με τη συνολική αποστολή και τους στόχους σας.
 - **Δεσμευμένοι χρονικά:** Καθορίστε ένα χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης.



Στάδια προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων στόχων



- Κάντε συγκεκριμένες ερωτήσεις που σχετίζονται με κάθε συστατικό στοιχείο. Πχ:
 - Τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί;
 - Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία;
 - Είναι εφικτό με τους δεδομένους πόρους και περιορισμούς;
 - Έχει σχέση με τον γενικό στόχο;
 - Ποια είναι η προθεσμία ολοκλήρωσης;
- **Ιεραρχήστε** τους στόχους με βάση τη σημασία, τον αντίκτυπο και τη σκοπιμότητά τους.
- Επιβεβαιώστε ότι κάθε συγκεκριμένος στόχος **ευθυγραμμίζεται με τον μακροπρόθεσμο στόχο/αντίκτυπο**, το όραμα και τους στόχους του οργανισμού.

Ας δουμε το βημα 4 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Καταγράψτε εναν οι περισσότερους στόχους σας. Σκεφτείτε τους με βάση το SMART δηλαδή **ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ, ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ, ΕΦΙΚΤΟΙ, ΣΧΕΤΙΚΟΙ** και **ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΕΣΜΕΥΜΕΝΟΙ**.
- Εχουμε 10 λεπτά

ΒΗΜΑ 5: Δραστηριότητες



➤ Αρκεί μόνο να δηλώσετε:

- τι κάνετε,
- ή τι σκοπεύετε να κάνετε

ούτως ώστε να πετύχετε τα αποτελέσματα που αποφασίσατε στο **Βήμα 4**

➤ Μην περιγράφετε τα πράγματα με πολλές λεπτομέρειες, αυτό έρχεται στα επόμενα βήματα. Σκεφτείτε:

1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των δράσεων σας;
2. Πώς θα μοιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά;
3. Ποιος θα παρέχει αυτές τις δράσεις;
4. Πώς θα κάνετε τους ανθρώπους να μάθουν για εσάς και να συμμετάσχουν στις δράσεις σας;

Δραστηριότητες

- Οι δραστηριότητες είναι:
- οι **συγκεκριμένες ενέργειες ή δράσεις** .
- τα **πρακτικά βήματα** προς τη δημιουργία της επιθυμητής αλλαγής.
- Κάθε ενέργεια/δράση **πρέπει να είναι άμεσα ευθυγραμμισμένη** με έναν ή περισσότερους στόχους, και αποτελούν τα δομικά στοιχεία τους.



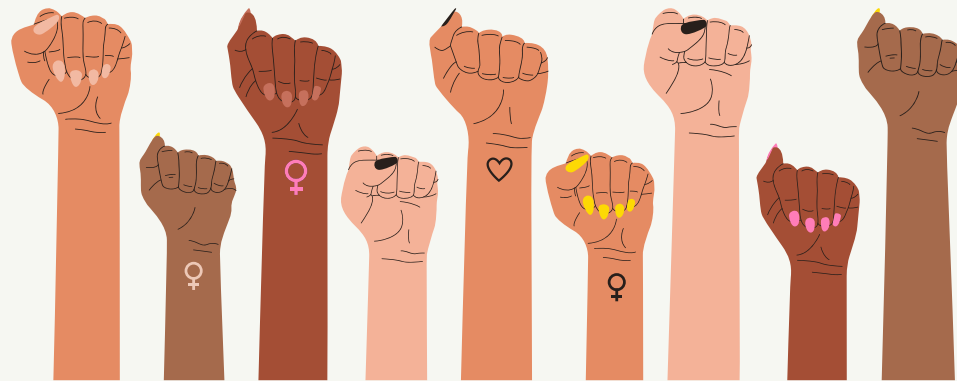
Καθορισμός των δραστηριοτήτων

- ✓ **Επανεξετάστε τους στόχους που έχετε θέσει.** Κατανοήστε τους στόχους σας.
- ✓ **Διαχωρίστε τους στόχους σας σε μικρότερα κομμάτια** και προσδιορίστε τις βασικές ενέργειες/δράσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του στόχου.
- ✓ **Απαριθμήστε τις συγκεκριμένες ενέργειες/δράσεις.**
 - Λάβετε υπόψη σας ενέργειες/δράσεις που **ήδη υλοποιούνται** στον οργανισμό σας.
 - Λάβετε υπόψη σας τους **πόρους που απαιτούνται για την κάθε ενέργεια/δράση.** Είναι διαθέσιμοι; (χρηματικοί πόροι, τεχνολογία, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, γνώσεις κλπ)
- ✓ **Καθορίστε αρμοδιότητες** για κάθε ενέργεια/δράσης και αναθέστε ρόλους για την υλοποίηση τους.
- Εξετάστε αν κάποιες ενέργειες/δράσεις **σχετίζονται με διαφορετικούς στόχους** και ενισχύστε την συνέργεια.
- ✓ Προβλέψτε τις **προκλήσεις** που μπορεί να αντιμετωπίσετε για κάθε ενέργεια/δράση και προσπαθήστε να τις μετριάσετε.
- Καθορίστε σαφείς **δείκτες**, ώστε να μετρηθεί η επιτυχία για κάθε ενέργεια/δράση.



Ερωτήσεις σχετικά με τις δραστηριότητες

1. Πόσο συμπεριληπτικός είναι ο οργανισμός σας;
2. Τι δράσεις υλοποιεί σχετικά με την συμπερίληψη;
3. Τι νέες δράσεις θα προτείνατε;



Ας δουμε το βημα 5 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Με βάση την αλλαγή που θέλετε να επιτύχετε ποιες δραστηριότητες θα μπορούσατε να κάνετε?.
- Εχουμε 5 λεπτά

ΒΗΜΑ 6: Μηχανισμοί αλλαγής

- Στο στάδιο αυτό περιγράφετε **πώς θέλετε να συμμετέχουν οι άνθρωποι στις δράσεις σας** ή πώς να τις βιώσουν, ώστε να γίνουν πιο εφικτά τα αποτελέσματα.
- Αυτό μπορεί να είναι τόσο **απλό** όσο η δήλωση ότι οι άνθρωποι πρέπει να ακούσουν τις συμβουλές σας για να κάνουν μια αλλαγή, αλλά μπορεί να είναι και πιο **περίπλοκο** - ότι πρέπει να αισθάνονται ότι οι συμβουλές σας είναι σχετικές με αυτούς και να πιστεύουν ότι είναι κάτι για το οποίο μπορούν να αναλάβουν δράση.



ΒΗΜΑ 6 Μηχανισμοί αλλαγής



- Με τον σαφή καθορισμό των μηχανισμών αλλαγής, μπορείτε να **μεγιστοποιήσετε την πιθανότητα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.**
- Πρόκειται για τον **στρατηγικό σχεδιασμό** του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι θα εμπλακούν σε δραστηριότητες για να δημιουργήσουν ουσιαστικό και διαρκή αντίκτυπο.

ΒΗΜΑ 6: Μηχανισμοί αλλαγής



- Αναρωτηθείτε τα παρακάτω:

1. Τι θα έκανε αποτελεσματικές τις δράσεις σας;
2. Τι το μοναδικό, ξεχωριστό ή ιδιαίτερο έχει το πρόγραμμα/η πρωτοβουλία σας;
3. Τι θέλετε να σκέφτονται, να αισθάνονται ή να κάνουν οι άνθρωποι της ομάδας-στόχου σας ενώ βιώνουν το πρόγραμμα/η πρωτοβουλία σας;

Σκεφτείτε τους μηχανισμούς ως τα
"μηνύματα" που θέλετε να λάβουν ή να
πάρουν οι ενδιαφερόμενοι από τις δράσεις
σας.

Ας δουμε το βημα 6 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Απαντήστε με βάση την αλλαγή που έχετε σκεφτεί στο «Τι θέλετε να σκέφτονται, να αισθάνονται ή να κάνουν οι άνθρωποι της ομάδας-στόχου σας ενώ βιώνουν το πρόγραμμα/η πρωτοβουλία σας;»
- Εχουμε 5 λεπτά

ΒΗΜΑ 7: Προσδιορισμός Αλληλουχίας

- Μερικές φορές είναι χρήσιμο να σκεφτείτε τη **σειρά** με την οποία μπορεί να προκύψουν τα αποτελέσματα και ο αντίκτυπος, ειδικά όταν περιμένετε ότι η αλλαγή θα πάρει χρόνο ή θα γίνει σταδιακά.
- Για το βήμα αυτό απαιτείται βαθύτερη ανάλυση του:
 - ✓ πώς θα προκύψει η αλλαγή,
 - ✓ ποια θα είναι/μπορεί να είναι η συνεισφορά σας.
- Σε αυτό το βήμα μπορείτε να εντοπίσετε τυχόν κενά ή θα δείτε αν κάποιες δραστηριότητες θα ταίριαζαν καλύτερα σε κάποιο άλλο στάδιο.



ΒΗΜΑ 7: Προσδιορισμός Αλληλουχίας

- Να θυμάστε ότι περιγράφοντας μια αλληλουχία δεν λέτε ότι πάντα έτσι θα γίνονται τα πράγματα ή ότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος που μπορούν να γίνουν τα πράγματα. **Πρόκειται περισσότερο για τον προσδιορισμό ενός ευρέος λογικού μοτίβου.**
- Εάν εντοπίσετε μια αλληλουχία, μπορείτε να αντιστοιχίσετε τις δραστηριότητές σας σε αυτήν.
- Οργανώνοντας τις δραστηριότητες με συγκεκριμένη σειρά, καθοδηγείτε στρατηγικά την εξέλιξη προς την επίτευξη των ευρύτερων στόχων σας.



ΒΗΜΑ 7: Προσδιορισμός Αλληλουχίας

- Εξετάστε τη **διάρκεια που απαιτείται για να εκτυλιχθούν οι δραστηριότητες και να εκδηλωθούν τα αποτελέσματα**, αναγνωρίζοντας ότι ορισμένες αλλαγές χρειάζονται χρόνο.
- Είναι σημαντικό να καθορίσετε **ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες** για κάθε βήμα της ακολουθίας.
- Ένα καλά δομημένο χρονοδιάγραμμα διασφαλίζει ότι η πρόοδος παρακολουθείται και ότι μπορούν να γίνουν προσαρμογές, εάν είναι απαραίτητο.
- Εξετάστε το αναμενόμενο χρονοδιάγραμμα για **την παρατήρηση των αλλαγών ή των αποτελεσμάτων**.
- Αναγνωρίστε ότι μπορεί να προκύψουν **απροσδόκητες προκλήσεις ή ευκαιρίες**, οι οποίες απαιτούν προσαρμογές στην προγραμματισμένη ακολουθία.

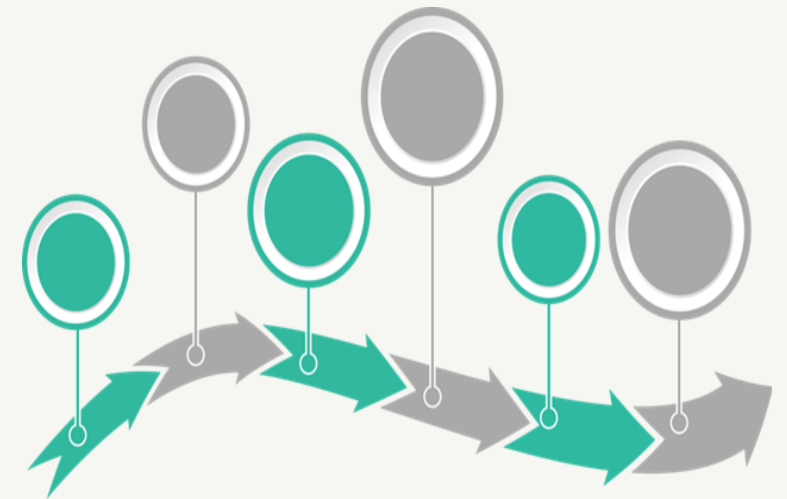


Ας δουμε το βημα 7 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Με βάση την αλλαγή που θέλετε κάντε ενα χρονοδιάγραμμα ενεργειών.
- Εχουμε 5 λεπτά

Βήμα 8: Διάγραμμα θεωρίας της αλλαγής

- Ένα διάγραμμα της θεωρίας σας για την αλλαγή μπορεί να αποδειχτεί πολύ χρήσιμο.
- Τα δύο κύρια οφέλη είναι τα εξής:
 1. Η δημιουργία του διαγράμματος θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε **νέες διασυνδέσεις**, να βρείτε κενά στη σκέψη/ λογική σας, και να **αποσαφηνίσετε τη σειρά επίτευξης** των αποτελεσμάτων.
 2. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο επικοινωνίας.
- Τα διαγράμματα μπορούν να είναι απλά ή πιο αναλυτικά/ περίπλοκα.
- Τα πιο σημαντικά στοιχεία που πρέπει να συμπεριλαμβάνουν είναι **ο αντίκτυπος, τα αποτελέσματα, οι μηχανισμοί και οι δραστηριότητες**.



Ας δουμε το βημα 8 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Κάντε ενα διάγραμμα με βάση τον αντίκτυπο, τα αποτελέσματα, τους μηχανισμούς και τις δραστηριότητες σας.
- Εχουμε 5 λεπτά

Βήμα 9: Ενδιαφερόμενα μέρη και «παράγοντες εφικτότητας»



- Στο βήμα αυτό θα έχετε την ευκαιρία να αναλογιστείτε τους **εξωτερικούς παράγοντες** που μπορεί να επηρεάσουν τους στόχους και τα πλάνα σας: Τι μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την επιτυχία σας.
- Αναρωτηθείτε τα εξής:
 - Τι θα έπρεπε να κάνουν ή να μην κάνουν άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να υποστηρίξουν τη ΘτΑ σας;
 - Ποιοι παράγοντες πέρα από τον έλεγχό σας μπορούν να επηρεάσουν τη ΘτΑ σας;
- Θα ήταν εύλογο να αναλογιστείτε τυχόν συγκυριακούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ΘτΑ σας:
 - Τι μπορεί να ενισχύσει ή να εμποδίσει τις ομάδες-στόχους σας από το να συμμετέχουν και να πετύχουν την αλλαγή;
 - Τι άλλο μπορεί να βιώνουν, το οποίο να μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία

Ας δουμε το βημα 9 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Προσπαθήστε να απαντήετε στην ερώτηση «Τι μπορεί να ενισχύσει ή να εμποδίσει τις ομάδες-στόχους σας από το να συμμετέχουν και να πετύχουν την αλλαγή;»
- Εχουμε 5 λεπτά

Βήμα 10: Υποθέσεις

- Ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της θεωρίας της αλλαγής, καθώς σε αυτό το βήμα θα εντοπίσετε τα σημεία όπου η θεωρία της αλλαγής σας είναι **αδύναμη, μη δοκιμασμένη ή αβέβαιη**.
- Αυτό αξίζει τον κόπο σας βοηθά να αποσαφηνίσετε ποιες είναι οι μεγαλύτερες ανησυχίες.



Βήμα 10: Υποθέσεις

➤ Ερωτήσεις που μπορείτε να κάνετε

1. Για ποιες πτυχές της ΘτΑ σας ανησυχείτε;
2. Μπορείτε πραγματικά να προσεγγίσετε τους ανθρώπους που πρέπει να προσεγγίσετε;
3. Μπορείτε πραγματικά να υλοποιήσετε αυτό που σχεδιάσατε;
4. Έχει το προσωπικό σας τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες; Έχουν τους πόρους και την υποστήριξη που χρειάζονται;
5. Διαθέτετε τους πόρους που χρειάζεστε; Πώς μπορείτε να τους αποκτήσετε αν όχι;



SWOT Analysis

- Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο **στρατηγικού σχεδιασμού** το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση **του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος** ενός οργανισμού/σχεδίου.
- Χρησιμοποιείται ως βασικό στάδιο στη **διαδικασία σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων**.
- Θεωρείται **θεμέλιος λίθος** κάθε επιτυχημένου στρατηγικού σχεδίου.



SWOT Analysis



- Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα **δυνατά (Strengths)** και **αδύνατα (Weaknesses)** σημεία ενός οργανισμού/ σχεδίου, καθώς και **οι ευκαιρίες (Opportunities)** και **οι απειλές (Threats)** που υπάρχουν.
- Τα **δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά του οργανισμού, κλπ.).
- Αντιθέτως **οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος** του οργανισμού τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές (π.χ. νομικές ρυθμίσεις, οικονομικο κοινωνικό περιβάλλον, κλπ.).

SWOT Analysis Κατευθυντήριες ερωτήσεις



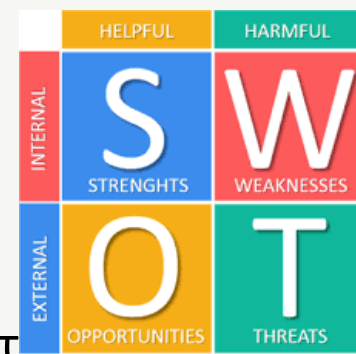
➤ **Strengths/Δυνατά σημεία (ενδογενείς παράγοντες):**

- Ποιους συγκεκριμένους πόρους και δυνατότητες διαθέτει ο οργανισμός που μπορούν να αξιοποιηθούν για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ένταξης των μεταναστριών στην εκπαίδευση;
- Ποια μοναδικά χαρακτηριστικά ή στοιχεία της στρατηγικής την διαφοροποιούν από άλλες πρωτοβουλίες ένταξης;
- Πόσο καλά ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού;

➤ **Weaknesses/Αδύναμα σημεία (ενδογενείς παράγοντες):**

- Υπάρχουν περιορισμοί πόρων (οικονομικοί, ανθρώπινοι, κα) που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής ένταξης;
- Ποιες πιθανές ελλείψεις ή περιορισμοί υπάρχουν στην στρατηγική σας, που ενδέχεται να μην καλύπτουν επαρκώς τις ειδικές ανάγκες των μεταναστριών;
- Υπήρξαν στο παρελθόν προκλήσεις ή εμπόδια που αντιμετωπίστηκαν σε παρόμοιες στρατηγικές και πρέπει να αντιμετωπιστούν;

SWOT Analysis Κατευθυντήριες ερωτήσεις



➤ Opportunities/Ευκαιρίες (εξωγενείς παράγοντες):

- Πώς μπορεί η στρατηγική να αξιοποιήσει τις αναδυόμενες τάσεις ή αλλαγές στο εκπαιδευτικό πλαίσιο για την καλύτερη υποστήριξη των μεταναστριών;
- Υπάρχουν πιθανές συνεργασίες ή συμπράξεις με εξωτερικούς οργανισμούς ή κυβερνητικούς φορείς που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τον αντίκτυπο της στρατηγικής;
- Ποιες νέες τεχνολογίες ή εκπαιδευτικές μεθοδολογίες θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στη στρατηγική ώστε να δημιουργηθούν ευκαιρίες βελτίωσης;
- Υπάρχουν εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης ή επιχορηγήσεις που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της στρατηγικής ένταξης;

➤ Threats/Απειλές (εξωγενείς παράγοντες):

- Ποιοι εξωτερικοί παράγοντες, όπως αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές ή στο κοινωνικοπολιτικό κλίμα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν προκλήσεις για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής;
- Υπάρχουν άλλες πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να αποσπάσουν την προσοχή ή τους πόρους από τη στρατηγική ένταξης των μεταναστριών;
- Ποιες πολιτισμικές ή κοινωνικές προκλήσεις ενδέχεται να θέσουν εμπόδια στην αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής;
- Υπάρχουν πιθανοί κίνδυνοι, όπως νομικά ζητήματα, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη στρατηγική;

SWOT Analysis αξιοποίηση



- Χρησιμοποιήστε τα **δυνατά σημεία** που εντοπίστηκαν στην ανάλυση για να **ενισχύσετε τη στρατηγική σας**.
- Αντιμετωπίστε τις **αδυναμίες** αναπτύσσοντας **σχέδια δράσης για τον μετριασμό ή την αντιμετώπιση** τους.
- Αξιοποιήστε τις **ευκαιρίες** που αναγνωρίσατε, **ενσωματώνοντας** τες στη στρατηγική σας.
- **Προσαρμόστε** την στρατηγική σας με βάση τις **απειλές** που εντοπίσατε.
- Κατανείμετε τους πόρους σας με βάση τα ευρήματα της ανάλυσης SWOT. **Διαθέστε πόρους σε τομείς που ευθυγραμμίζονται με τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες**

Ας δουμε το βημα 9 στην πραξη

- Αν προέρχεστε απο τον ίδιο οργανισμό εργαστείτε παρέα.
- Δημιουργήστε την SWOT αναλύση του οργανισμού σας.
- Εχουμε 10 λεπτά

Προκλήσεις



Προκλήσεις κατά την εφαρμογή της Θεωρίας της Αλλαγής

- **Μη προβλεψιμότητα:** Η Θεωρία της Αλλαγής είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε περιβάλλοντα όπου οι μεταβλητές είναι ιδιαίτερα δυναμικές και δύσκολα ελεγχόμενες.
- **Αντίσταση στην αλλαγή:** Αυτή η αντίσταση μπορεί να αποτελέσει σημαντική πρόκληση στην εφαρμογή της Θεωρίας της Αλλαγής.
- **Περιορισμένοι πόροι:** Οι επαρκείς πόροι, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου, του προϋπολογισμού και της εμπειρίας, είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη στρατηγική ενσωμάτωσης

Αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων

- **Ευελιξία:** Αγκαλιάστε την αλλαγή και παραμείνετε ευέλικτοι
- **Επικοινωνία και δέσμευση:** Προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας και υποστήριξης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.
- **Ιεράρχηση των βημάτων:** Δεδομένων των περιορισμών των πόρων, ιεραρχήστε τα βήματα της στρατηγικής σας με βάση τον πιθανό αντίκτυπό τους.
- **Εκπαίδευση του προσωπικού:** Μέσω στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το προσωπικό μπορεί να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να δημιουργήσει μια σχολική κουλτούρα που προάγει τη συμπερίληψη, την κατανόηση και τον σεβασμό.

Ποια τα οφέλη χρήσης της
Θεωρίας της Αλλαγής για
οργανισμούς ΕΕΚ

BENEFITS

Γιατί Θεωρία της Αλλαγής;

- Η θεωρία της αλλαγής βοηθά να ορίσετε **μακροπρόθεσμους στόχους, προσδιορισμό των απαραίτητων προϋποθέσεων για την υλοποίησή τους.**
- Στηρίζεται στην απλή λογική, δίνοντας σαφείς απαντήσεις σχετικά με **το αν, πώς και γιατί, λειτουργεί ή όχι, ένα πλαίσιο στρατηγικών παρεμβάσεων, ή μια μεμονωμένη δράση.**
- Αναδεικνύει με σαφήνεια τη διάκριση μεταξύ **επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων**
- Συμβάλλει στη λήψη **καίριων αποφάσεων.**

Γιατί Θεωρία της Αλλαγής



Παραδείγματα από εφαρμογή ΘτΑ σε οργανισμούς ΕΕΚ

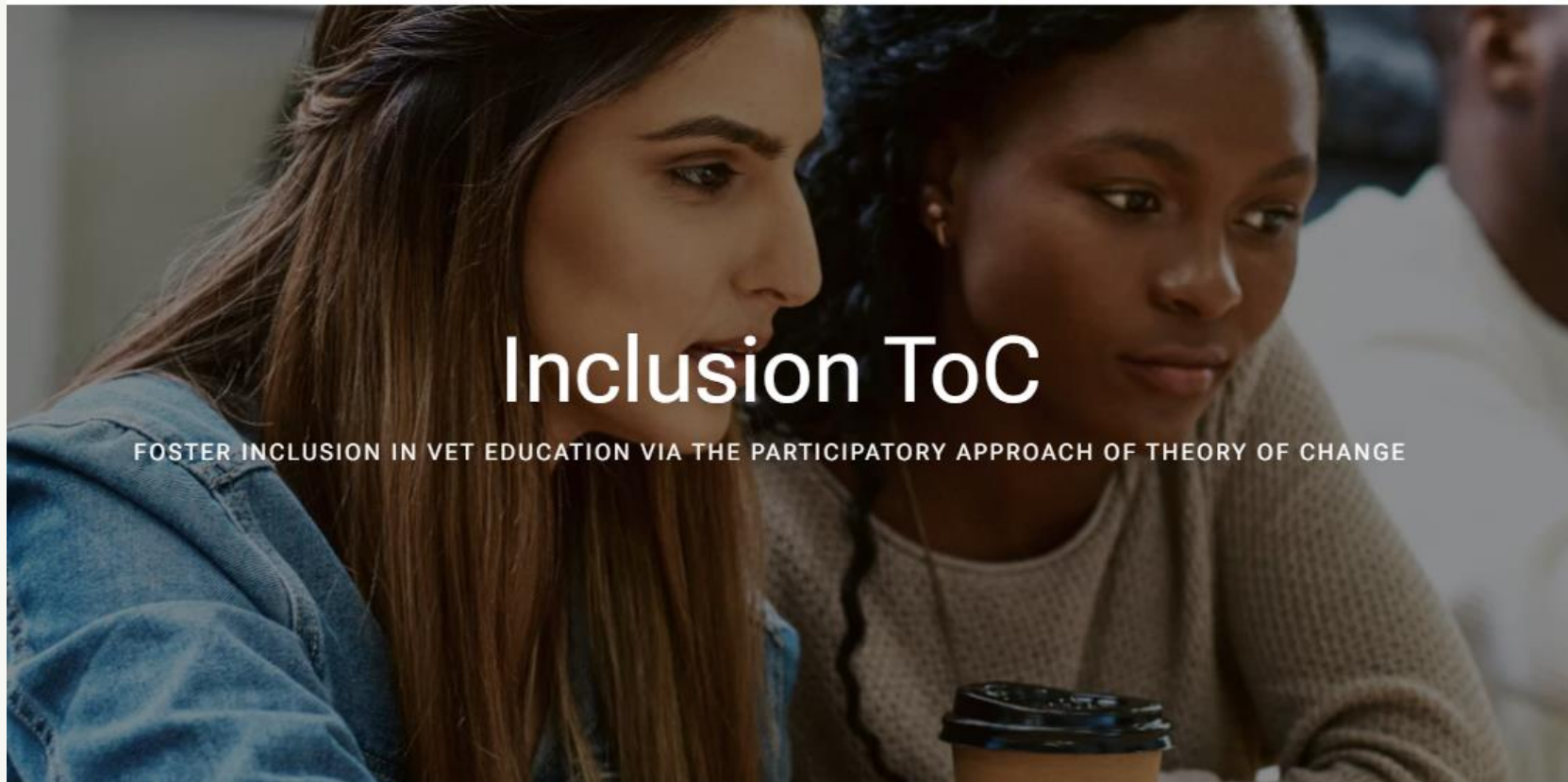
- **Δημιουργία διαφορετικών ομάδων** : Ενεργή ενθάρρυνση της δημιουργίας μικτών ομάδων από σπουδαστές ΕΕΚ για την εκπόνηση εργασιών.
- **Εφαρμογή εκστρατειών ευαισθητοποίησης**: για την προώθηση της κατανόησης, της ενσυναίσθησης και της εκτίμησης των διαφορετικών πολιτισμών.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας σεβασμού και κατανόησης**: Προώθηση μιας κοινής δέσμευσης για σεβασμό, ενσυναίσθηση και κατανόηση.

InclusionTOC



Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- <https://theoryofchange4inclusion.eu/>



ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ!

- nefeli@idec.gr
- baggeletaki@gmail.com
- <https://trainingcentre.gr/el/events/>
- Newsletter: <https://trainingcentre.gr/el/newsletter-subscription/>

keep 
in touch