

Δομές και διαδικασίες υποστήριξης του
εκπαιδευτικού έργου μέσα και πέρα
από την σχολική μονάδα:
Σχεδιασμοί, θεσμίσεις και πρακτικές

Ιωάννης Ρουσάκης
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Παιδαγωγικό Τμήμα Ειδικής Αγωγής

Περιεχόμενα της εισήγησης

- Η έννοια του εκπαιδευτικού έργου
- Πως σχετίζεται με την αυτονομία της σχολικής μονάδας
- Τί συμβαίνει στην Ελλάδα σήμερα με τις δομές υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου
- Οικοδόμηση ικανοτήτων και ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας

Το εκπαιδευτικό έργο

Το εκπαιδευτικό έργο – Σχολιοκεντρικές προσεγγίσεις

- «το σύνολο των ποικιλόμορφων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε μια χώρα κατά τρόπο οργανωμένο και συστηματικό, οι οποίες στοχεύουν στην υλοποίηση των καθιερωμένων σκοπών της εκπαίδευσης...και διαλαμβάνει όλα τα προϊόντα του εκπαιδευτικού συστήματος». Μ. Κασσωτάκης (1992)
- «Ως εκπαιδευτικό έργο μπορεί να νοηθεί το σύνολο ενεργειών και προσπάθειών, προκειμένου να εκτελεστεί, να επιτευχθεί ορισμένη εργασία στο χώρο του σχολείου. Ως εκπαιδευτικό έργο επίσης ορίζεται και το αποτέλεσμα, το προϊόν της λειτουργίας, συνολικά, του εκπαιδευτικού συστήματος ή οποιασδήποτε εκπαιδευτικής διαδικασίας και ενασχόλησης των εκπαιδευτικών, καθώς και της εκπαίδευσης ως θεσμού». Π. Παπακωνσταντίνου (1993)

Εκπαιδευτικό έργο – μαθησιοκεντρικές προσεγγίσεις

- «Το ευρύτερο νόημα της έννοιας ‘εκπαιδευτικό έργο’ αφορά την αναγνώριση ότι για να συμβεί οποιοδήποτε είδος μάθησης απαιτείται υλική/ πολιτισμική υποστήριξη. Απαιτεί επίσης να σκεφτόμαστε την παιδαγωγική στην ευρύτερη έννοιά της ως ‘μια σχεσιακή συνάντηση μεταξύ ατόμων μέσω της οποίας δημιουργούνται δυνατότητες ανάπτυξης’. Διαφέρει από τη ‘δουλειά του δασκάλου’ που αναφέρεται στην μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για να αποφέρει μάθηση και την ‘σχολική εργασία’, η οποία αφορά μια εξειδικευμένη οργανωσιακή μορφή.»

Newman, S., Niemeyer, B., Seddon, T. & Devos, A. (2014). Understanding educational work : Exploring the analytical borderlands around the labour that enables learning. *Globalisation, Societies and Education*, 12(3), 321-335.

Εκπαιδευτικό έργο – μαθησιοκεντρικές προσεγγίσεις

- Συμπεριλαμβάνει όλα τα είδη οικοδόμησης και διατήρησης των ανθρώπινων σχέσεων ... με δραστηριότητες όπως:
- **«η διδασκαλία, η εκπαίδευση, η φροντίδα, η περίθαλψη, η ανατροφή, η καλλιέργεια, η κατάρτιση, η συμβουλευτική, η διάγνωση, η πειθάρχηση κ.λπ., με λίγα λόγια: όλες οι δραστηριότητες που μεταδίδουν γνώση και/ή συμπεριφορά και/ή χειρωνακτικές δεξιότητες και καθιστούν έτσι δυνατή την οικοδόμηση διανοητικών, σωματικών, συναισθηματικών και ψυχικών ικανοτήτων που είναι αναγκαίες για την συνεχή ανάπτυξη και ανανέωση και υποστήριξη των κοινωνικών επιταγών από τα άτομα ή τις κοινωνικές ομάδες.»**

Το εκπαιδευτικό έργο – Μια «βολική» έννοια

- Το 'εκπαιδευτικό έργο' μας καθιστά ικανούς να κατονομάσουμε / να αποδώσουμε αξία, να τεκμηριώσουμε και να αναλύσουμε την εργασία (διδασκαλία, παιδαγωγική) που αποφέρει μάθηση, το αντικείμενο (εκπαίδευση, αυτογνωσία/ αυτομάθηση) και τις διαδικασίες (συνεργασία, χωροθέτηση, χρονισμός, κοινωνικότητα) μέσω των οποίων δημιουργούνται οι χώροι προσανατολισμού που αποφέρουν μάθηση.

Το εκπαιδευτικό έργο – Μια «βολική» έννοια

- Διαδικασία και αποτέλεσμα:
 - της λειτουργίας των εκπαιδευτικών θεσμών που λειτουργούν στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος (εκπαίδευση, φροντίδα, 'κατάρτιση, μαθητεία)
 - των οργανωμένων και σχεδιασμένων δραστηριοτήτων που συμβαίνουν στις σχολικές μονάδες και σε κάθε μέρος που οργανωμένα επιδιώκεται η μάθηση
 - της δραστηριότητας κάθε μέλους του εκπαιδευτικού προσωπικού μέσω της διδακτικής πράξης και κάθε μαθησιακής διαδικασίας.
- Ο όρος μετατοπίζει το κέντρο βάρους της εκπαιδευτικής διαδικασίας από το πρόσωπο του εκπαιδευτικού, καθιστώντας την δική του δράση και συμβολή υποσύνολο της εκπαιδευτικής / μαθησιακής διαδικασίας και του παραγόμενου εκπαιδευτικού / μαθησιακού αποτελέσματος.
- Άρα κάθε υποστήριξη, καθοδήγηση αλλά και αξιολόγηση «του εκπαιδευτικού έργου» δεν έχει ως κύριο πεδίο τον εκπαιδευτικό ως άτομο αλλά την μάθηση και τη σχολική μονάδα και τελικά το εκπαιδευτικό σύστημα.

Η υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου στο σχολικό περιβάλλον

- Αφορά τις υποδομές, τις διαδικασίες, τους μαθητές και το προσωπικό.
- Επηρεάζεται από το ευρύτερο οικονομικό, πολιτικό, πολιτισμικό, κοινωνικό πλαίσιο στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.
- Συνδέεται με την βελτίωση της μάθησης και την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης (των γενικών σκοπών – οραμάτων και ιδεών, των ειδικότερων σκοπών που αφορούν τα επίπεδα και τα είδη εκπαίδευσης, τις ομάδες των εκπαιδευομένων και τους εκπαιδευτικούς).
- Αφορά ιδιαίτερα την ένταξη, την εξατομίκευση και την διαφοροποίηση.
- Συνδέεται με την λογοδοσία και την διασφάλιση ποιότητας = την αξιολόγηση.
- Διεξάγεται εντός και εκτός της εκπαιδευτικής μονάδας – στην δεύτερη περίπτωση από επιλεγμένο στελεχιακό δυναμικό.
- Στην πρώτη περίπτωση συνδέεται με την αυτονομία της σχολικής μονάδας και τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών.

Αυτονομία της σχολικής μονάδας

Πτυχές σχολικής αυτονομίας

- Παιδαγωγική αυτονομία
 - Μαθησιακά περιεχόμενα, μέθοδοι, προσεγγίσεις – προσαρμογή στις συνθήκες του σχολείου
- Διοικητική αυτονομία
 - «Αυτό-»διοίκηση; Από-γραφειοκρατικοποίηση, μείωση ρύθμισης, τοπική λήψη αποφάσεων διαχειριστικού χαρακτήρα
- Οικονομική αυτονομία
 - Ανθρώπινοι, υλικοί και οικονομικοί πόροι
- Αυτονομία «διασφάλισης ποιότητας»
 - Διαχείριση και βελτίωση, λογοδοσία

Σχολική Αυτονομία



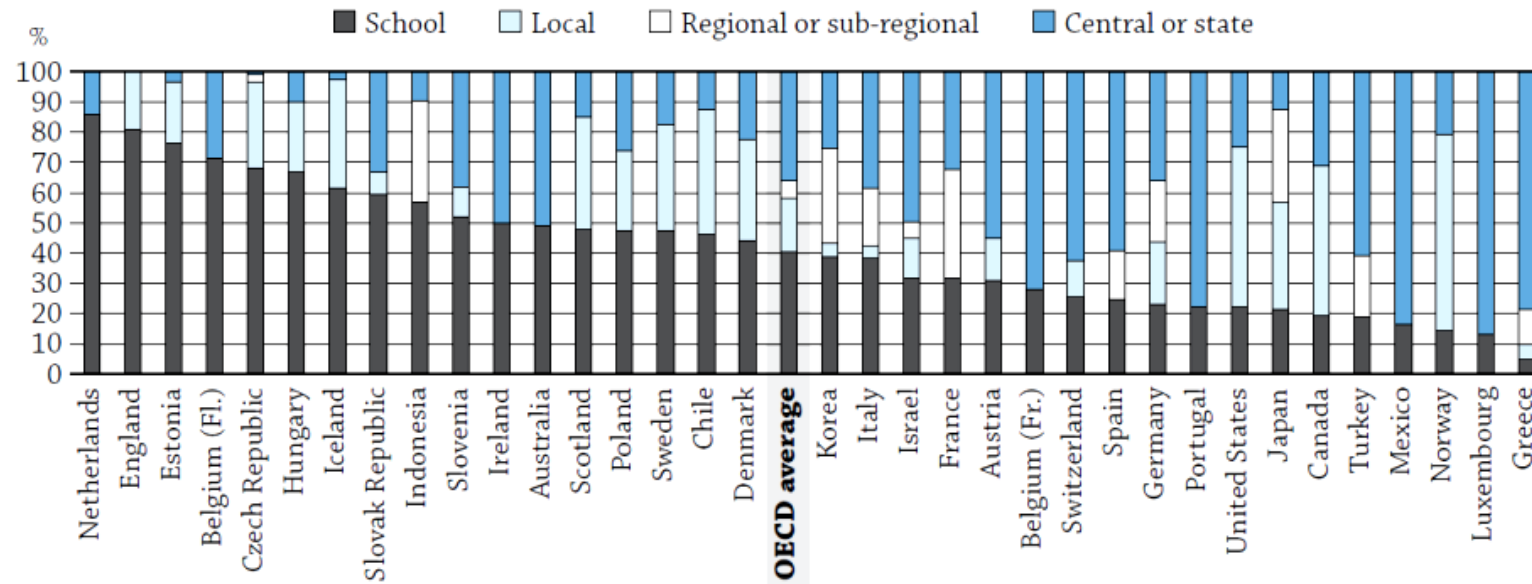
Εκπαιδευτική Αποκέντρωση

Η έννοια της παιδαγωγικής αυτονομίας

- Μια πολύ παλιά έννοια:
 - «αυτονομία του παιδιού» - «παιδοκεντρική διδασκαλία»
 - «αυτονομία του δασκάλου» - «παιδαγωγική ελευθερία»
 - «αυτονομία του σχολείου» - «θεσμική ανεξαρτησία του σχολείου»
- Με νέες διαστάσεις:
 - Ως αντίσταση στην «μαθησιοποίηση», τον «ανταγωνισμό», την «προτυποποίηση», την «εθνική διαχείριση»
 - Ως «πρώτο συνθετικό» μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει την «λογοδοσία» και την «τοπική / εθνική διαχείριση»
- Επηρεάζεται από την οικονομία, τις κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις και τις διεθνείς τάσεις και διαμορφώνει παιδαγωγικές προσδοκίες.
- Η Παιδαγωγική Αυτονομία σε σχέση με το εκπαιδευτικό έργο εκλαμβάνεται ως διαδικασία διαμόρφωσης συναντίληψης και συλλογικής δράσης που αφορά σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά και την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία.

Η αυτονομία ως συνάρτηση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων

Chart D6.1. Percentage of decisions taken at each level of government in public lower secondary education (2011)



Countries are ranked in descending order of the percentage of decisions taken at the school level.

Source: OECD, Table D6.1. See Annex 3 for notes (www.oecd.org/edu/eag2012).

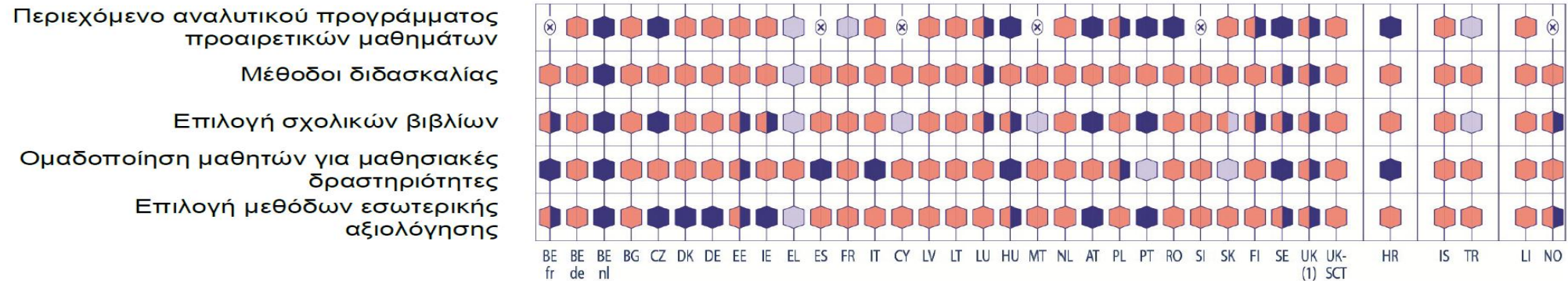
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888932663872>

Κατηγορίες λήψης αποφάσεων

- Σχήμα E1: Λήψη αποφάσεων περί διδασκαλίας και ανθρωπίνων πόρων στην πρωτοβάθμια και στη γενική (κατώτερη και ανώτερη) δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 1, 2 και 3), 2011/12

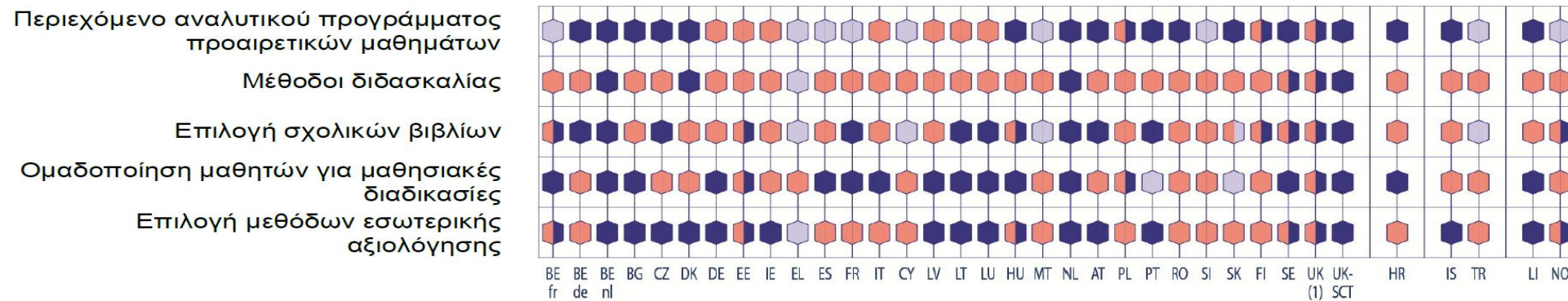
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (ISCED 1)

Περιεχόμενο και μέθοδοι διδασκαλίας



Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 2 και 3)

Περιεχόμενο και μέθοδοι διδασκαλίας

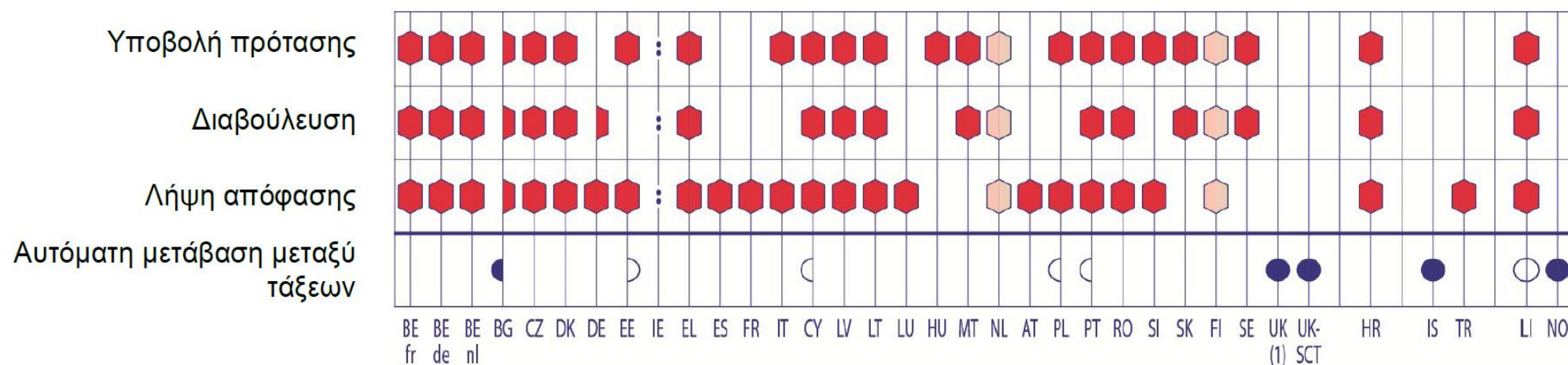


■ Εκπαιδευτικοί
 ■ Εκπαιδευτικές αρχές
 ■ Διευθυντής σχολείου/Όργανο διοίκησης σχολείου
 ⊗ Δεν υπάρχουν προαιρετικά μαθήματα

Πηγή: Ευρυδίκη

Παράδειγμα: η διαδικασία επανάληψης τάξης

- Σχήμα Ε4: Συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία επανάληψης της σχολικής τάξης στην πρωτοβάθμια και στη γενική (κατώτερη και ανώτερη) δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ISCED 1, 2 και 3), 2011/12



Αριστερά
ISCED 1



Δεξιά
ISCED 2-3



Τοπική αυτονομία στη συμμετοχή των εκπαιδευτικών
Συμμετοχή των εκπαιδευτικών



Αυτόματη μετάβαση (χωρίς επανάληψη της τάξης)
Αυτόματη μετάβαση πλην ορισμένων σχολικών ετών

Πηγή: Ευρυδίκη

UK (1) = UK-ENG/WLS/NIR

Παιδαγωγικές προσδοκίες

- Ενεργητική εμπλοκή στα «σχολικά δρώμενα»
- Διαμόρφωση σχολικού «προφίλ»
- Εκδημοκρατισμός
- Εργασιακή συνέπεια
- «Άνοιγμα» σχολείου προς την ίδια τη ζωή
- Εκπλήρωση ατομικών αναγκών και ενδιαφερόντων

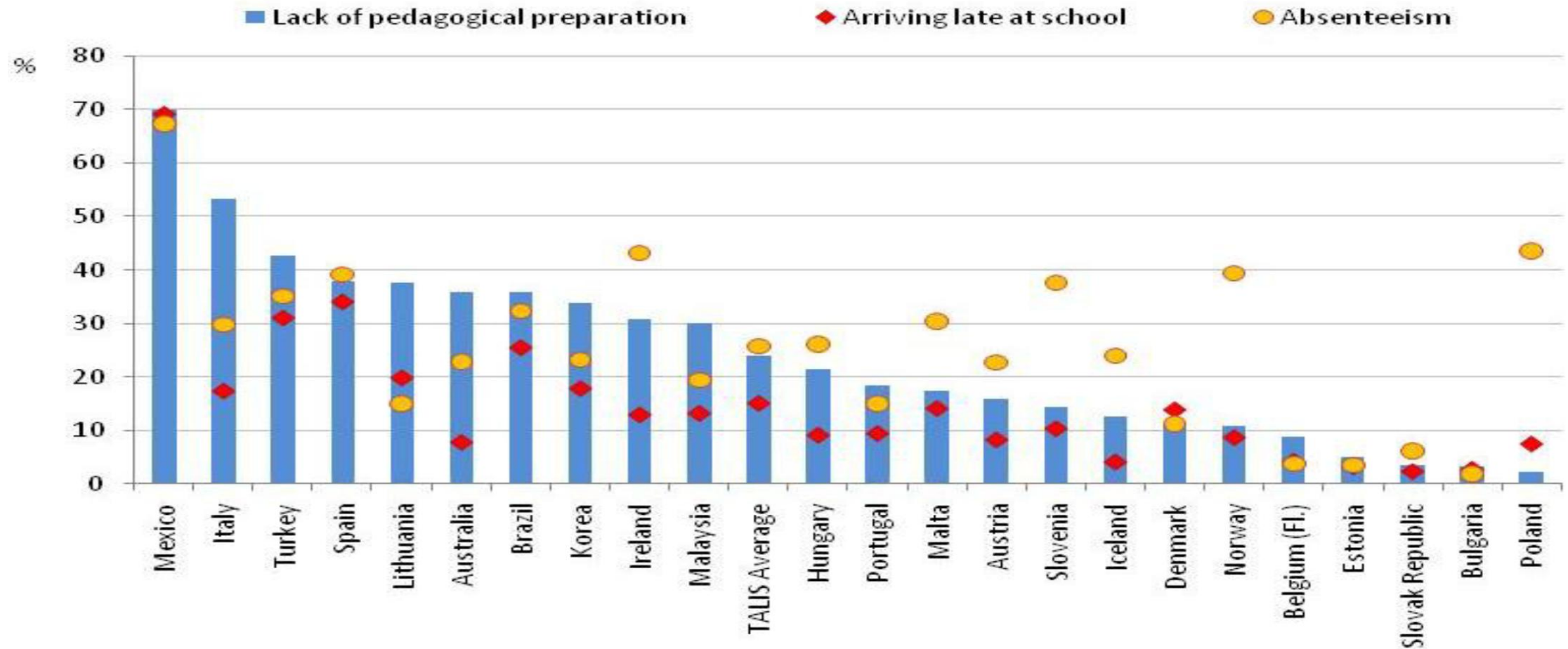
Πιθανές θετικές συνέπειες

- Αύξηση της εργασιακής συνέπειας και υπευθυνότητας
- Εντονότερη εμπλοκή σε ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας των σχολείων
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση για τους εκπαιδευτικούς
- Γρήγορη και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων

Πιθανές αρνητικές συνέπειες

- Σκεπτικισμός για τα πραγματικά αίτια προώθησης πολιτικών εκπαιδευτικής αυτονομίας:
 - «Δούρειος Ίππος» του νεοφιλελευθερισμού
 - Αποποίηση «κρατικών ευθυνών»
- Απροθυμία εμπλοκής σε ζητήματα σχολικής οργάνωσης
- Αυξημένο εργασιακό άγχος & ανεπαρκή προσόντα
- Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων σχετικά με το «προφίλ» του σχολείου
- Ασαφές νομικό πλαίσιο λειτουργίας του «αυτοδιοικούμενου» σχολείου
- Δυσκολία αντιμετώπισης των κοινωνικών ανισοτήτων
- Ελλιπή και διφορούμενα αποτελέσματα σχετικά με τη βελτίωση των μαθητικών επιδόσεων
- Διευθυντής ως «απεγνωσμένος ήρωας»: «άνθρωπος», «παιδαγωγός», «καινοτόμος», «μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού», «διαμεσολαβητής», «διοικητής», «ηγέτης», «ειδικός στα οικονομικά», «επιχειρηματίας» και «homo politicus»

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας - προκλήσεις



Countries are ranked in descending order of the percentage of teachers reporting lack of pedagogical support as a factor hindering instruction.

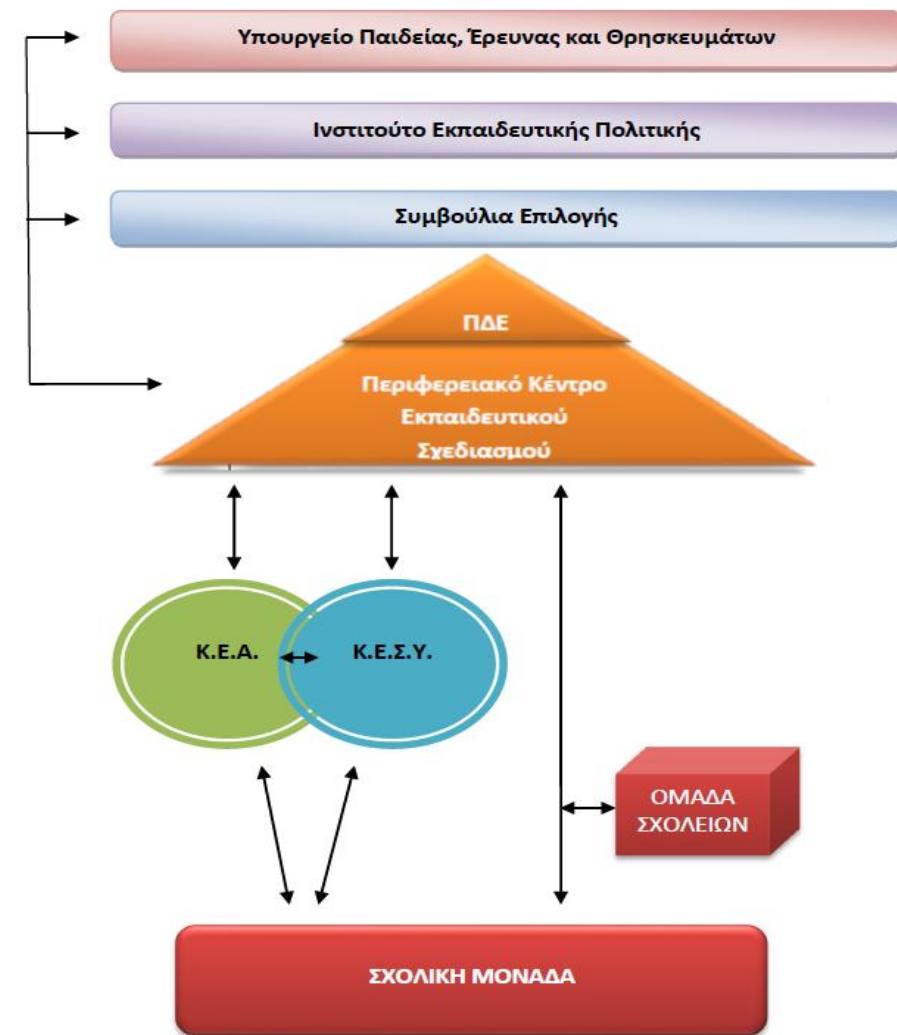
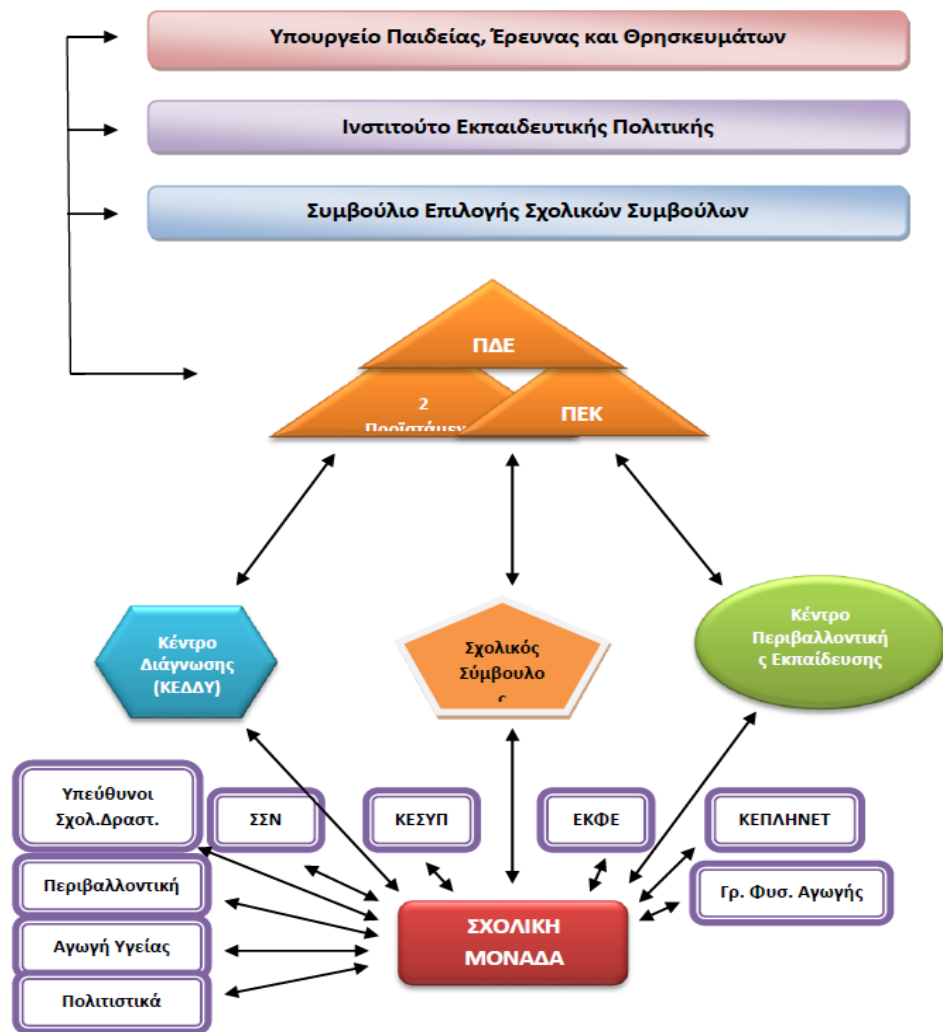
Source: OECD (2009), *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*, OECD, Paris.

Οι νέες δομές υποστήριξης εκπαιδευτικού έργου
στην Ελλάδα

Υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου – το σκεπτικό της ρύθμισης

- «Ο επανασχεδιασμός των δομών της εκπαίδευσης καθίσταται πρώτη προτεραιότητα, καθώς συναρτάται με ζητήματα αφενός προσαρμογής στις **νέες ανάγκες που δημιουργούν οι κοινωνικές αλλαγές** και αφετέρου ευθύνης συγκρότησης ενός συγκεκριμένου πλαισίου εφαρμογής και υλοποίησης με αξιακές αναφορές, λαμβάνοντας υπόψη και τις **σύγχρονες εξελίξεις στην επιστήμη και την τεχνολογία**. Το πλαίσιο αυτό, ... έχει στόχο να αντιμετωπίσει τις όποιες αρνητικές συνέπειες προκλήθηκαν εξαιτίας των **ραγδαίων εξελίξεων στα κέντρα οργάνωσης της ατομικής και κοινωνικής ζωής των πολιτών** (ακούσιες μετακινήσεις από τον τόπο οικογενειακής εγκατάστασης, μεταβολές των εργασιακών δεδομένων και άλλα) με τις **άμεσες και έμμεσες συνέπειές τους στα θεμελιακά συστήματα κοινωνικής ένταξης του παιδιού**.
- Όλα τα παραπάνω επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό **την εκπαιδευτική κοινότητα, η οποία αποτελεί ένα δυναμικό σύνολο υπηρεσιών, στελεχών της εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών, γονέων/κηδεμόνων και μαθητών, με επίκεντρο τους τελευταίους** και με ζητούμενο την ουσιαστική υποστήριξη όχι μόνο της μάθησης, αλλά και της **ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και της προαγωγής της ψυχοκοινωνικής τους υγείας...** [Ο]ι σύνθετες εκπαιδευτικές ανάγκες επιβάλλουν την άσκηση των **διφυών καθηκόντων της διοίκησης, της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής (επιστημονικής και παιδαγωγικής) υποστήριξης των σχολείων και των εκπαιδευτικών**, από υποστηρικτικές δομές που **αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται**, οι οποίες λειτουργούν συχνά με τρόπο διαφορετικό από αυτόν μιας κλασικής δημόσιας υπηρεσίας με αυστηρή ιεραρχία.» (Αιτιολογική έκθεση Ν. 4547/18)

Η αλλαγές στις Δομές της Εκπαίδευσης που έφερε ο Ν.4547/2018



Η θέση της σχολικής μονάδας (σύμφωνα με το ΥΠΠΕΘ)

- Στην προηγούμενη διάρθρωση:
- «**Απευθύνεται** για παιδαγωγική υποστήριξη - βοήθεια **σε 'όλους', χωρίς αυτοί να έχουν θεσμική υποχρέωση συνεργασίας**, με αποτέλεσμα την **αποσπασματικότητα** και την **αλληλοεπικάλυψη** στην παρέμβαση.»
- Στην νέα διάρθρωση:
- «**Ενισχύεται η παιδαγωγική αυτονομία**. Αποδίδονται **ενισχυμένες παιδαγωγικές αρμοδιότητες** στο **Σύλλογο Διδασκόντων** και στο **Διευθυντή**, με τη **θεσμοθέτηση του προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου**, που αποτελεί **αποκλειστική αρμοδιότητα** του **Συλλόγου Διδασκόντων** και **ενδυναμώνεται η παρουσία του Σχολικού Συμβουλίου**.»

Η στρατηγική στόχευση

- Ενίσχυση της παιδαγωγικής αυτονομίας κάθε σχολικής μονάδας με:
 - Η διαδικασία συλλογικού προγραμματισμού και ανατροφοδοτικής αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου ως εργαλείο ενίσχυσης των αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων και του διευθυντή του σχολείου.
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων αλλά και των σχολικών μονάδων μεταξύ τους με:
 - Λειτουργία ομάδων εκπαιδευτικών στην σχολική μονάδα
 - Θεσμοθέτηση ομάδων σχολείων
- Νέα διάρθρωση του εκπαιδευτικού δικτύου υποστήριξης της σχολικής μονάδας και του εκπαιδευτικού έργου
 - Νέες δομές: ΠΕ.Κ.Ε.Σ. – Κ.Ε.Σ.Υ. – Κ.Ε.Α.
 - Νέοι ρόλοι των στελεχών εκπαίδευσης

Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού

- Αποστολή των ΠΕ.Κ.Ε.Σ. είναι:
- ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, η παρακολούθηση, ο συντονισμός και η στήριξη του εκπαιδευτικού έργου των δημόσιων και ιδιωτικών σχολικών μονάδων, καθώς και των Ε.Κ.,
- ο συντονισμός των Κ.Ε.Σ.Υ., των Κ.Ε.Α., και των Ε.Κ.Φ.Ε. της περιοχής αρμοδιότητάς τους,
- η επιστημονική και παιδαγωγική υποστήριξη των εκπαιδευτικών της δημόσιας και της ιδιωτικής εκπαίδευσης, η οργάνωση της επιμόρφωσης, περιλαμβανομένης και της εισαγωγικής, των εκπαιδευτικών,
- η υποστήριξη του προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου σε περιφερειακό επίπεδο.

Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕΚΕΣ)

- Επιμόρφωση:
 - Φορέας υλοποίησης του κεντρικού σχεδιασμού της επιμόρφωσης
 - Περιφερειακός φορέας επιμόρφωσης στη βάση των περιφερειακών επιμορφωτικών αναγκών
 - Φορέας ενημέρωσης
 - Συν-διοργανωτής επιμορφωτικών δράσεων σε περιφερειακό επίπεδο
- Υποστήριξη:
 - Σχολικές μονάδες: διαδικασία προγραμματισμού, υλοποίησης και αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, προαγωγή καλών πρακτικών
 - Εκπαιδευτικοί: αποδελτίωση αιτημάτων και αναγκών για ενημέρωση, επιμόρφωση και υποστήριξη

Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕΚΕΣ)

- Συνεργασία με:
 - Κ.Ε.Σ.Υ. / Κ.Ε.Α.
 - Ακαδημαϊκά Συμβούλια Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας (ΑΣΑΕΕ)
 - Τοπικές κοινωνίες
- Λήψη υποστήριξης από:
 - Ι.Ε.Π.
 - Γενική Διεύθυνση Σπουδών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας
 - Αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕΚΕΣ) - Ρόλοι

- Ολομέλεια
- Οργανωτικός Συντονιστής
- Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου
- Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης
- Διοικητική Υπηρεσία
- Υπηρεσιακά Συμβούλια

Συνεργασία του ΠΕΚΕΣ και των ΣΕΕ με τα Σχολεία

- Διπλή οδός: από το σχολείο προς το ΠΕΚΕΣ και από το ΠΕΚΕΣ προς το σχολείο
- Κοινή στόχευση: η βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και τα καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές και τις μαθήτριες
- Ανάγκη για ενίσχυση της κουλτούρας διαλόγου, συνεργασίας και συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στο Σύλλογο Διδασκόντων
- Η Παιδαγωγική Αυτονομία εκλαμβάνεται ως διαδικασία διαμόρφωσης συναντίληψης και συλλογικής δράσης που αφορά σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, αλλά και την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία.
- Αναβάθμιση του Σχολικού Συμβουλίου ως θεσμού ουσιαστικής συμμετοχής των γονέων - κηδεμόνων και της τοπικής κοινωνίας στον σχεδιασμό και τις δράσεις της σχολικής μονάδας.

Διάγραμμα ροής ενεργειών - Από τη σχολική μονάδα προς το ΠΕΚΕΣ

- **Αφετηρία:** Υπαρκτό Πρόβλημα - Ανάγκη
- «Εσωτερικές διεργασίες» στο πλαίσιο της Παιδαγωγικής Αυτονομίας
 - (Συζήτηση στην Ομάδα εκπαιδευτικών - Ενέργειες)
 - Συζήτηση στον Σύλλογο Διδασκόντων (Δυνατότητα πρόσκλησης Σ.Ε.Ε.) - Ενέργειες
 - (Συζήτηση στο Σχολικό Συμβούλιο – Ενέργειες ή Επιστροφή στο Σύλλογο Διδασκόντων)
 - Συζήτηση στην Ομάδα Σχολείων - Ενέργειες
 - Ένταξη στην ετήσιο προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας ή δρομολόγηση άμεσης παρέμβασης

Διάγραμμα ροής ενεργειών - Από τη σχολική μονάδα προς το ΠΕΚΕΣ και από το ΠΕΚΕΣ στη σχολική μονάδα

- Ενημέρωση του ΠΕ.Κ.Ε.Σ. - του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου
 - Τεκμηριωμένη ενημέρωση / παρουσίαση του ζητήματος
 - Συμφωνία με την σχολική μονάδα ως προς την διαδικασία υποστήριξης (με ηλεκτρονική ή άλλη επικοινωνία, με επιτόπια επίσκεψη, με την παροχή υλικού, με την οργάνωση δράσης)
 - Οι ΣΕΕ επισκέπτονται τις σχολικές μονάδες μετά από αιτήματα (π.χ. συμμετέχουν στις παιδαγωγικές συνεδριάσεις), ανατροφοδοτούν τον προγραμματισμό εκπαιδευτικού έργου ή επιλεγμένες δράσεις
 - Το ΠΕ.ΚΕ.Σ. εντάσσει στον ετήσιο προγραμματισμό του τις επιμορφώσεις με βάση τα αιτήματα των σχολείων
 - Εκπόνηση σχεδίου ικανοποίησης της ανάγκης / αντιμετώπισης του προβλήματος
 - Συνεργασίες: Με Σ.Ε.Ε. / με Κ.Ε.Σ.Υ. / με Κ.Ε.Α. / με φορείς
 - (Ενημέρωση για ενέργειες: Οργανωτικός Συντονιστής, Δντης Εκπαίδευσης, Περιφερειακός Δντης Εκπαίδευσης)
 - Ο ΣΕΕ διευκολύνει συνέργειες – επικοινωνίες
 - Εφαρμογή σχεδίου δράσης
- Ο ΣΕΕ επικοινωνεί με τα σχολεία για την πορεία υλοποίησης των δράσεων, επισκέπτεται σχολικές μονάδες με δική του πρωτοβουλία και συγκεκριμένη στόχευση μετά από επικοινωνία μαζί τους
- Αποτίμηση / Ανατροφοδότηση

Κέντρα Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης

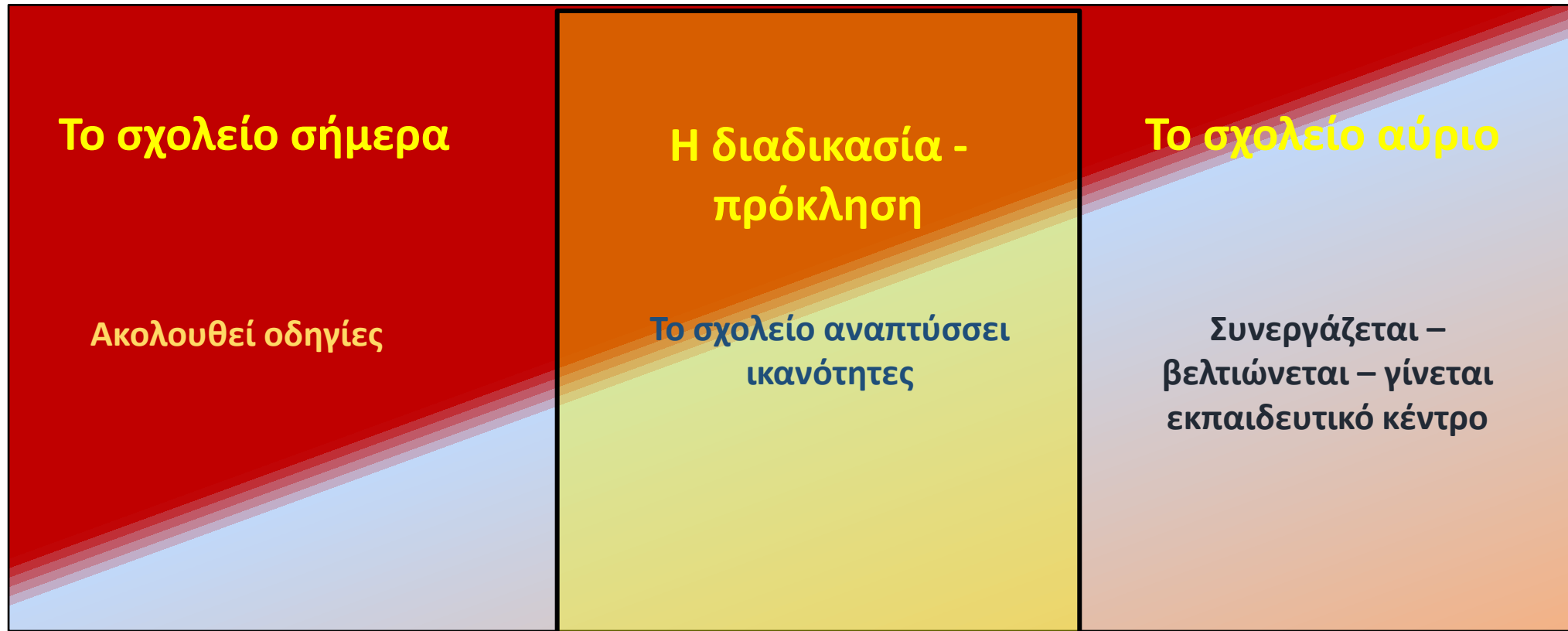
- Αποστολή των Κ.Ε.Σ.Υ. είναι:
- η υποστήριξη των σχολικών μονάδων και των Ε.Κ. της περιοχής αρμοδιότητάς τους για τη διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης όλων ανεξαιρέτως των μαθητών στην εκπαίδευση και την προάσπιση της αρμονικής ψυχοκοινωνικής τους ανάπτυξης και προόδου.
- Για την εκπλήρωση της αποστολής τους, τα Κ.Ε.Σ.Υ. δραστηριοποιούνται στους τομείς:
- της διερεύνησης εκπαιδευτικών και ψυχοκοινωνικών αναγκών, της διενέργειας αξιολογήσεων, του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκπαιδευτικών και ψυχοκοινωνικών παρεμβάσεων,
- δράσεων επαγγελματικού προσανατολισμού, υποστήριξης του συνολικού έργου των σχολικών μονάδων ή των Ε.Κ., διενέργειας ενημερώσεων και επιμορφώσεων και ευαισθητοποίησης του κοινωνικού συνόλου.

Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία

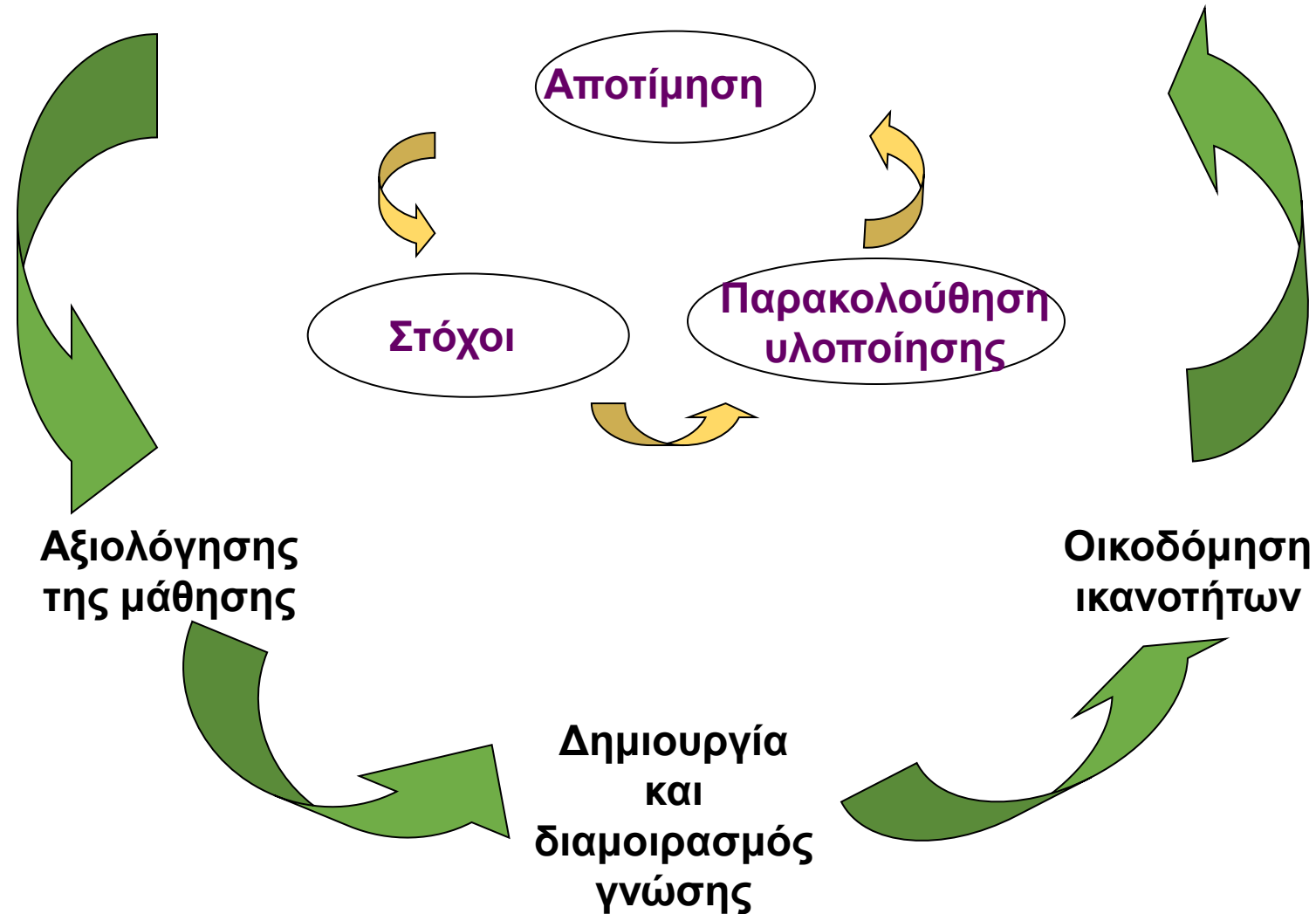
- Τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) ..., μετατρέπονται σε Κέντρα Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.) και έχουν ως αποστολή:
 - α) την υποστήριξη των σχολικών μονάδων σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση για την αειφορία, με έμφαση στο περιβάλλον και στους τομείς που σχετίζονται με την αειφόρο ανάπτυξη, όπως η προαγωγή της υγείας και ο πολιτισμός,
 - β) τη διασύνδεση της εκπαιδευτικής κοινότητας και της τοπικής κοινωνίας, για τη διασφάλιση της αειφορικής διαχείρισης του περιβάλλοντος και την ανάδειξη βιώσιμων λύσεων στα τοπικά ζητήματα.

Οικοδόμηση ικανοτήτων και ο ρόλος της σχολικής
ηγεσίας

Η εξέλιξη του σχολείου



Διπλή διαδικασία μάθησης

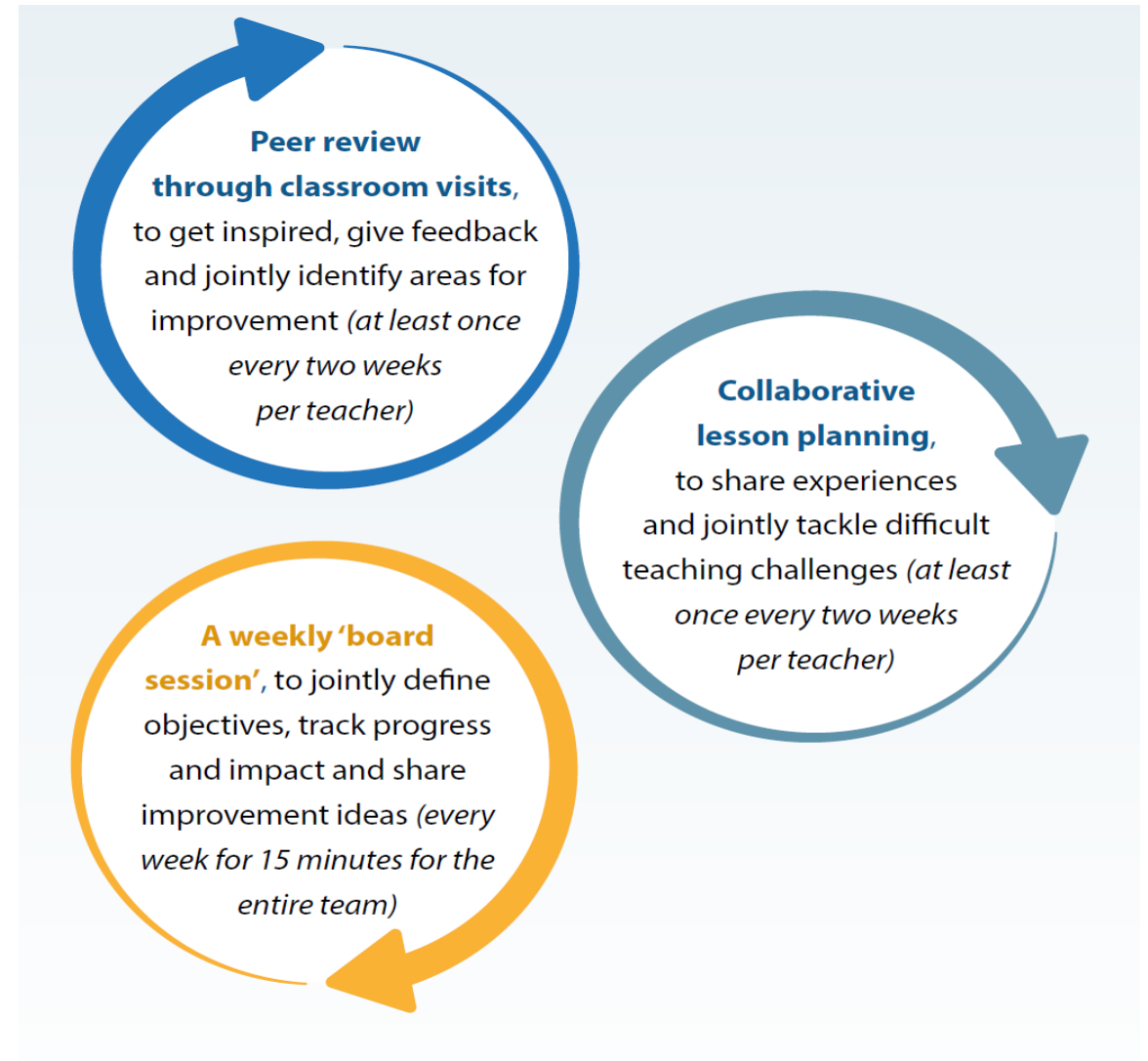


Ανάπτυξη ικανοτήτων στη σχολική μονάδα – συμμετοχική διαδικασία

- Σχεδιασμένη και βιώσιμη (διατηρήσιμη) ενίσχυση / βελτίωση της γνώσης, της ικανότητας ανάπτυξης, διαμόρφωσης στόχων, διοίκησης, επίλυσης προβλημάτων και άλλων ικανοτήτων ενός οργανισμού μέσω της διάθεσης των κατάλληλων μέσων, παροχής κινήτρων, τεχνολογίας ή / και σχετικής κατάρτισης.
- Σε τρία επίπεδα: Εκπαιδευτικής πολιτικής, εκπαιδευτικής διοίκησης και θεσμών, προσωπικό επίπεδο
- Τέτοιες ικανότητες περιλαμβάνουν:
 - Συλλογή και ερμηνεία δεδομένων για τους μαθητές και την διδασκαλία,
 - Στρατηγικές διαφοροποίησης της διδασκαλίας και υποστήριξης των μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες, στρατηγικές ισότητας, ενίσχυση οικογένειας
 - Εφαρμογή καινοτομιών, διαχείριση καλών πρακτικών, εκπαιδευτικής έρευνας
 - Προγραμματισμός για την επιμόρφωση προσωπικού, για δράσεις, για αξιολόγηση, για βελτίωση υποδομών, για συμμετοχή στην κοινότητα, κ.λπ.
 - Συνεργατική διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαιδευτικού υλικού, ετεροπαρατήρηση
 - Δημιουργία και διατήρηση δικτύων και Κοινοτήτων Μάθησης και Πρακτικής

Ένα παράδειγμα από την Ολλανδία – Ίδρυμα leerKRACHT

- **Στόχοι:**
- Οικοδόμηση ικανοτήτων από τα κάτω σε 5000 σχολεία (από 8700) έως το 2020
- Ισχυροποίηση των εκπαιδευτικών και ανάπτυξη κουλτούρας βελτίωσης.
- **Διαδικασίες:**
- Παρατήρηση διδασκαλίας στην τάξη και συζητήσεις ανατροφοδότησης
- Συνεργατικός σχεδιασμός μαθημάτων
- Γρήγορες συζητήσεις σε ομάδες



Source: Foundation LeerKRACHT (2016),
www.stichting-leerkracht.nl/ik-ben-geinteresseerd/.

Κοινότητες μάθησης και πρακτικής - Κύρια στοιχεία

- «Οι Κοινότητες Πρακτικής είναι ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται την αγάπη για κάτι που ξέρουν να κάνουν και οι οποίοι αλληλεπιδρούν τακτικά για να μάθουν να το κάνουν καλύτερα»— Etienne Wenger, 2000
- **Το πεδίο:** Η ιδιότητα του μέλους συνεπάγεται την αφοσίωση και την κοινή ικανότητα / δεξιότητα ή τον κοινό στόχο που ξεχωρίζει τα μέλη από τα μη-μέλη. Τα μέλη μαθαίνουν το ένα από το άλλο και κάθε μέλος φέρνει την εμπειρογνωμοσύνη του.
- **Η κοινότητα:** Όταν καταπιάνονται με το κοινό ενδιαφέρον τους, τα μέλη εμπλέκονται σε ομαδικές δραστηριότητες και συζητήσεις, βοηθούν το ένα το άλλο και μοιράζονται πληροφορίες. Συνεργάζονται και οικοδομούν σχέσεις που τους δίνουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν το ένα από το άλλο.
- **Η πρακτική:** Τα μέλη είναι επαγγελματίες στον τομέα τους. Αναπτύσσουν ένα κοινό ρεπερτόριο πόρων: εμπειρίες, ιστορίες, εργαλεία, τρόπους αντιμετώπισης επαναλαμβανόμενων προβλημάτων. Αυτό το καταφέρνουν σε σύντομες αλλά συχνές και σταθερές περιστάσεις αλληλεπίδρασης.



Επίπεδα συμμετοχής στην ΚΜΠ

ενιαία θεώρηση



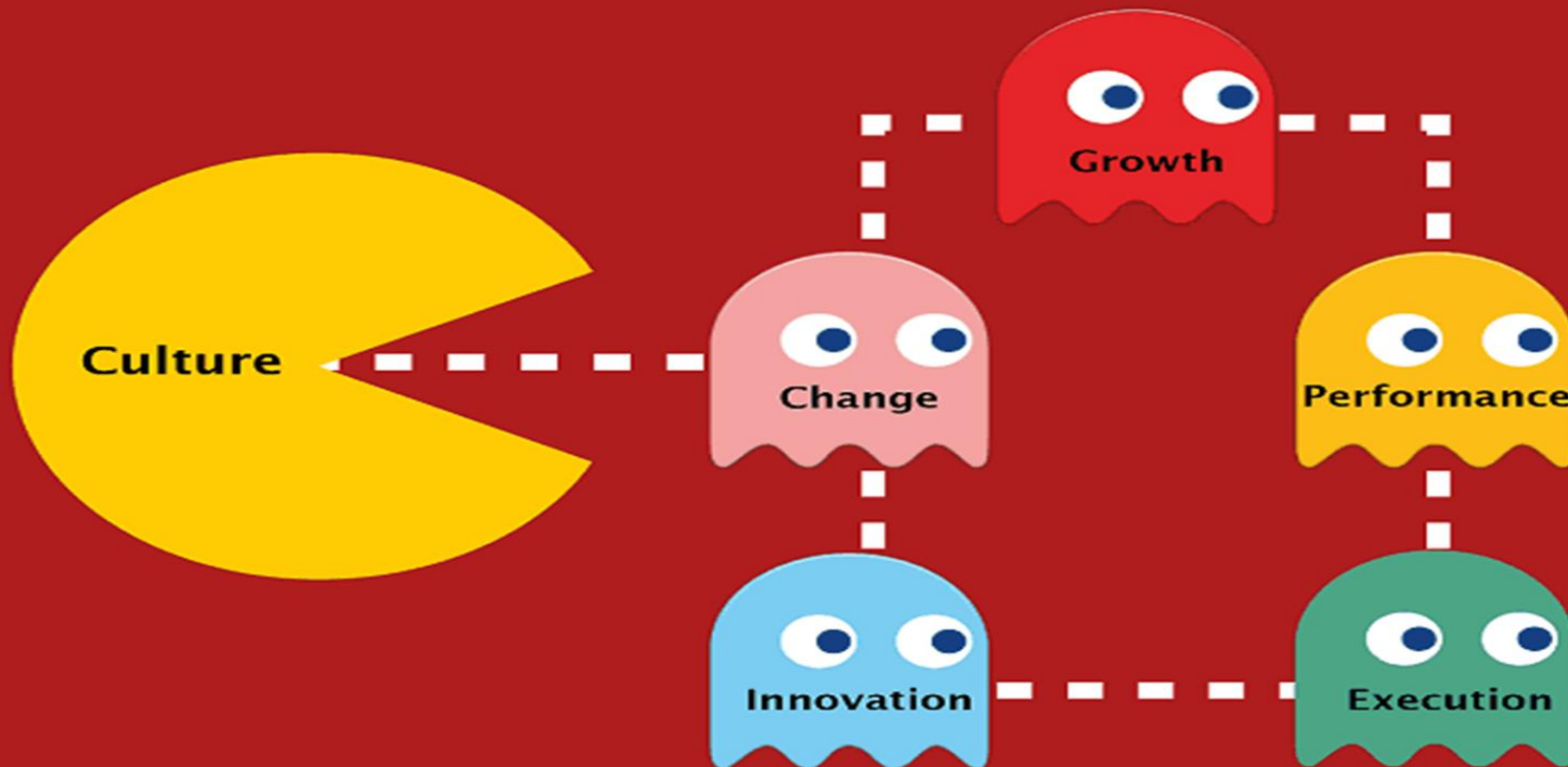
Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας

- Ικανότητα / Εμπειρία / Παράδειγμα
- Εμπιστοσύνη και Σεβασμός
- Εστίαση και Συντονισμός
- Αποδοχή από τα άλλα μέρη της σχολικής κοινότητας
- Συμπερίληψη και Συνοχή
- Δημιουργική διαχείριση της αλλαγής
- Αποφασιστικότητα / Υπευθυνότητα
- Κατανομή / Συμμετοχή
- Κοινωνική στόχευση
- Φροντίδα



**«Η κουλτούρα ενός οργανισμού τρώει την
στρατηγική για πρωϊνό, μεσημεριανό και βραδινό»**

Peter
Drucker



宁为太平犬，莫作乱离人

«Μακάρι να ζεις σε ενδιαφέρουσες εποχές»

Ευχαριστώ για την υπομονή σας
Καλή Δύναμη