

**Κοινότητες – Δίκτυα Μάθησης εκπαιδευτικών:**  
Εφαρμογές στην Πράξη  
και ο ρόλος των ΠΕ.Κ.Ε.Σ. – ΣΕΕ

**Νόμος 4547/2018 (102 Α΄ - 12/06/2018)**

**Άρθρο 48**

---

**Κώστας Παπαχρήστος,**  
Δρ. Διαπολιτισμικής Εκπ/σης, 5<sup>ο</sup> ΠΕ.Κ.Ε.Σ. Αττικής.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

- 1.** Γιατί Κοινότητες Μάθησης ή Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης των Εκπαιδευτικών; (Κ.Μ.) (Ε.Κ.Μ.) Εκπ/κών
- 2.** Ποια είναι τα πιθανά θετικά οφέλη (αποτελέσματα) για τα σχολεία και τους μαθητές από τις Ε.Κ.Μ. των εκπ/κών;
- 3.** Ποιος ο ρόλος του Σ.Ε.Ε. - ΠΕΚΕΣ στη διαμόρφωση τέτοιων Κοινοτήτων Μάθησης; Πώς μπορεί να προωθηθούν στην πράξη στο χώρο των σχολείων;
- 4.** Ποιες είναι οι προϋποθέσεις; Υπάρχουν αντιστάσεις;
- 5.** ΥΠ.Π.Ε.Θ. : «Δομές υποστήριξης του εκπαιδευτικού έργου»

1.

Γιατί Κοινότητες Μάθησης ή Επαγγελματικές  
Κοινότητες Μάθησης των Εκπαιδευτικών;  
(Κ.Μ.) (Ε.Κ.Μ.) Εκπ/κών

Professional Learning Community (PLC)

---

# Γιατί Κοινότητες Μάθησης ;

---

- ✓ Διότι αποτελούν ισχυρή στρατηγική για την σχολική βελτίωση και μια ισχυρή αναπτυξιακή προσέγγιση του εκπαιδευτικού προσωπικού.
- ✓ Διότι με την ανάπτυξη και **καλλιέργεια επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης** είναι δυνατό στα σχολεία **να υπάρξει βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών μέσω της αλλαγής της διδασκαλίας και των πρακτικών της τάξης.**
- ✓ Διότι η **επαγγελματική κοινότητα μάθησης** είναι **ένα ισχυρό όχημα** για την **αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών** και την βελτίωση των αποτελεσμάτων της μάθησης των μαθητών.

# Γιατί Κοινότητες Μάθησης ;

---

Η καλύτερη μορφή προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, αναφέρει επίσης ότι «οι Κοινότητες Μάθησης» στηρίζονται σε δύο υποθέσεις:

- **Η γνώση βρίσκεται μέσα στην καθημερινή εμπειρία** των εκπαιδευτικών και ισχυροποιείται με την ανταλλαγή εμπειριών,
- **Η ενεργή συμμετοχή εκπαιδευτικών στις Κοινότητες Μάθησης** θα αυξήσει τις επαγγελματικές τους γνώσεις και θα ενισχύσει την μάθηση των μαθητών.

# Μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης....

## Βασίζεται:

---

*Στην ανάπτυξη δημοκρατικών πρακτικών, λειτουργεί αποτελεσματικά ως στρατηγική αξιοποίησης των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, συμβάλλει στην προώθηση βασικών συστημικών αλλαγών και χρησιμεύει ως μηχανισμός αλλαγής και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας.*

## Διαθέτει:

(1) **Υποστηρικτική και επιμερισμένη ηγεσία**, (2) Κοινούς κανόνες και κοινό όραμα για όλους, (3) **Συλλογική μάθηση και εφαρμογές**, (4) **Προσωπικές πρακτικές που μοιράζονται όλοι**, και (5) Συνθήκες, σχέσεις και δομές που υποστηρίζουν» όλα τα παραπάνω.

# Μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης....

---

**Αποτελείται:** από *ομάδες εκπαιδευτικών οι οποίοι μοιράζονται και κριτικά αμφισβητούν την πρακτική τους,*

**Αντιπροσωπεύει:** *πάντα μια συλλογική προσπάθεια για την ενίσχυση της μάθησης των μαθητών, προωθούν και στηρίζουν την μάθηση και στο προσωπικό του σχολείου το οποίο αξιοποιεί την έρευνα και την γνώση για προβληματισμό και συνεχή βελτίωση,*

**Περιλαμβάνει:** *«εκείνες τις υποκατηγορίες-επαγγελματικές κοινότητες εκπαιδευτικών που επικεντρώνονται στην εκμάθηση μαζί με και από τους συναδέλφους και γενικά περιορίζονται στο πλαίσιο του σχολείου».*

# Στα σχολεία που λειτουργούν ως Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης....

---

Ενυπάρχουν έξι βασικές αρχές:

αρχή 1. **κοινή αποστολή, όραμα, αξίες και στόχοι,**

αρχή 2. **διασφάλιση μαθησιακών αποτελεσμάτων για όλους τους μαθητές,**

αρχή 3. **ανάπτυξη συνεργασίας επικεντρωμένη στη διδασκαλία και τη μάθηση,**

αρχή 4. **χρήση δεδομένων για καθοδήγηση και συνεχή λήψη αποφάσεων για την βελτίωση,**

αρχή 5. **ενεργή εμπλοκή οικογένειας – κοινότητας, αποτελεσματική δέσμευση της εκπαιδευτικής κοινότητας** και

αρχή 6. **οικοδόμηση σταθερής ηγεσίας**



# Η όλη ιδέα των Επαγγελματικών Κοινοτήτων Μάθησης....

---

*«περιλαμβάνει αποτελέσματα, όπως την ολοκληρωτική αφοσίωση σε στόχους της σχολικής μονάδας,*

*μείωση της απομόνωσης των εκπαιδευτικών,*

*επιμερισμένη και συλλογική ευθύνη για την καθολική ανάπτυξη και επιτυχία όλης της σχολικής κοινότητας,*

*καλύτερα πληροφορημένους και καταρτισμένους εκπαιδευτικούς με μεγαλύτερη έμπνευση, περισσότερη ικανοποίηση και υψηλότερο ηθικό»*

# Επιτυχημένες Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης...

---

Για να υπάρξει αποτελεσματικότητα και να καταστεί επιτυχημένη και αποτελεσματική η λειτουργία αυτών των σχολικών μονάδων, σύμφωνα με σχετικές έρευνες:

- απαιτείται να υπάρξει θεσμική υποστήριξη που θα τους παρασχεθεί από τους ανωτέρους,
- **να οργανώνονται και να διοικούνται από τους εκπαιδευτικούς** τους (ενίσχυση της αυτονομίας στο σχολείο),
- **να διατίθεται/νται ώρα/ώρες για συνεργασία,**
- **επαρκής χρόνος – δυνατότητα αναπροσαρμογής** του χρονοδιαγράμματος και του Εβδομαδιαίου Ωρολογίου Προγράμματος του σχολείου και
- **κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή** (φυσικός χώρος) για την κάλυψη των αναγκών τους.

# Επιτυχημένες Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης...

---

Προϋποθέτουν, **όσο και προωθούν την ηγεσία για την μάθηση** ως ένα μοντέλο διεύθυνσης και διοίκησης του σχολείου που περιλαμβάνει **τον καθορισμό στόχων και των πεδίων δράσης, τα μέσα, την διαμόρφωση δομών και σχέσεων, την ανάπτυξη πολιτικών.**

➤ Προϋποθέτουν **την έρευνα** και την καινοτομία.

Ερευνητές τονίζουν τη σημασία της έρευνας και των ερευνητικών αποτελεσμάτων, με απώτερο σκοπό την αξιοποίησή τους στη διδακτική πράξη.

# Επιτυχημένες Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης...

---

## Το σχολείο που ασχολείται με την έρευνα

- Είναι το σχολείο στο οποίο εκπαιδευτικοί και μαθητές είναι **κριτικοί, «περίεργοι», «δύσπιστοι** σε εύκολες απαντήσεις και εκφράζουν την επιθυμία για αποδείξεις.
- **Σε αυτό το σχολείο η έρευνα και η αναζήτηση τοποθετούνται στο επίκεντρο της μάθησης και διδασκαλίας.**

# Επιτυχημένες Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης...

---

Τα **βασικά χαρακτηριστικά** του «σχολείου που ασχολείται με την έρευνα» είναι:

α) έχει ερευνητικό προσανατολισμό,

**β) προωθεί τις κοινότητες έρευνας,**

γ) τοποθετεί την έρευνα στην «καρδιά» της πολιτικής που ακολουθεί το σχολείο,

δ) χρησιμοποιεί την έρευνα για την ανάπτυξη του προσωπικού,

ε) μετατρέπει τα δεδομένα της εμπειρίας σε γνώση,

**στ) βασίζει τις αποφάσεις σε ερευνητικά ευρήματα και**

ζ) διευκολύνει τους μαθητές να εξοικειωθούν με την αξία της έρευνας και την κριτική σκέψη (Σαραφίδου, 2013).

# Οφέλη Επαγγελματικών Κοινοτήτων Μάθησης

---

*Οι ΕΚΜ προσφέρουν βασικά οφέλη ενισχύοντας την συμμετοχή εκπαιδευτικών σε όλα τα επίπεδα συλλογικότητας με συνέπεια, στην εξειδικευμένη μάθηση, στην οικοδόμηση παραγωγικών συνεργατικών σχέσεων που είναι αναγκαίες για την συνεργασία, την συμμετοχικότητα, τον αναστοχασμό με στόχο την σχολική βελτίωση, την συλλογική εμπλοκή στην εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα και επί του περιεχομένου, στην αντιμετώπιση των ανισοτήτων στην διδασκαλία και την μάθηση, υποστηρίζοντας παράλληλα τους εκπαιδευτικούς που χρειάζονται τη μεγαλύτερη βοήθεια και προωθώντας τις προσπάθειές τους για τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.*

**(Jones et al. 2013: 358)**

# Αποτελέσματα για τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων που λειτουργούν ως Ε.Κ.Μ.

---

**Υψηλή δέσμευση των εκπαιδευτικών** για την αποστολή και τους στόχους του σχολείου και αυξημένο σθένος στην επίτευξη των στόχων.

**Περισσότερη ικανοποίηση**, υψηλότερο ηθικό και αύξηση της συμμετοχής *στα κοινά*.

**Εμφανίζεται μεγαλύτερη πιθανότητα** να τεθούν σε εφαρμογή θεμελιώδεις *συστημικές αλλαγές*.

Η **πρόοδος στα επιτεύγματα των μαθητών** μέσα από την αναπροσαρμογή και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα από ό,τι στα παραδοσιακά σχολεία.

# Αποτελέσματα για τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων που λειτουργούν ως Ε.Κ.Μ.

---

**Αναλαμβάνεται κοινή ευθύνη για τη συνολική ανάπτυξη** των μαθητών και συλλογική ευθύνη για την επιτυχία των μαθητών.

**Παρατηρείται μείωση της απομόνωσης** των εκπαιδευτικών.

**Αναπτύσσονται ισχυρά κίνητρα μάθησης** για νέες γνώσεις και δημιουργία *πεποιθήσεων που επηρεάζουν τη διδασκαλία και το αξιακό σύστημα των μαθητών.*

**Παρατηρείται υψηλό επίπεδο ανανέωσης και ενίσχυσης** της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.



# Συνοψίζοντας ...

---

**Το μέλλον φαίνεται...** να ανήκει στις εκπαιδευτικές μονάδες ως οργανισμούς, που μπορούν να μετασχηματίσουν τη λειτουργία τους.

Οι τρεις λέξεις «επαγγελματικές» «κοινότητες» «μάθησης» (Ε.Κ.Μ.) μπορούν να εξηγήσουν τον συγκεκριμένο όρο:

**Επαγγελματίες... συναντιούνται σε ομάδες ή κοινότητες... για να μάθουν.**

**Έχοντας ως γνώμονα την ιδέα της οργανωσιακής μάθησης, η οποία έχει εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς, η εστίαση στην ανάπτυξη ΕΚΜ έχει νόημα για τα σχολεία, δεδομένου ότι η «μάθηση» μπορεί ήδη να θεωρηθεί ως ο κεντρικός άξονάς τους.**

# Συνοψίζοντας ...

---

Σήμερα γίνεται λόγος για Ε.Κ.Μ

που προγραμματισμένα παίρνουν υπόψη τους την κοινωνική πραγματικότητα του συγκεκριμένου περιβάλλοντός τους, μαθαίνουν συνεχώς, ενώ ταυτόχρονα υλοποιούν εκπαιδευτικές αλλαγές,

μόνο και εφόσον η διεύθυνση και οι εκπαιδευτικοί τους επωμίζονται ενσυνείδητα,

αυτόβουλα και ενεργητικά το ρόλο των φορέων των εκπαιδευτικών νεωτερισμών.

# Συνοψίζοντας ...

---

**επισημαίνεται ότι** οι αλλαγές και καινοτομίες στο εκπαιδευτικό σύστημα προωθούνται με την προσωπική συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Η ευθύνη πλέον σήμερα για τη βελτίωση της εκπαίδευσης «μετακινείται» από το Σύστημα (εκπαιδευτικό ή πολιτικό) στα στελέχη της εκπ/σης και στους εκπαιδευτικούς, ενώ παράλληλα γίνεται αποδεκτός ο αναντικατάστατος ρόλος τους στη βελτίωση της εκπαίδευσης.

# Συνοψίζοντας ...

---

**Καλούνται οι εκπαιδευτικοί να αυξήσουν τη συλλογική τους δράση με συγκεκριμένους στόχους, όπως:**

***α) η εξέταση των εκπαιδευτικών πρακτικών τους,***

***β) η ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων με σκοπό τη μείωση των ανισοτήτων***

***γ) η ανάδειξη των ζητημάτων της σχολικής αποτυχίας, της διαρροής, των περιεχομένων της μάθησης και της επαγγελματικής τους ανάπτυξης.***

---

2.

Οι εκπαιδευτικοί ως  
«Επαγγελματική Κοινότητα  
Μάθησης»

# Ο εκπαιδευτικός στο σύγχρονο σχολείο...

---

ο ρόλος του είναι εξαιρετικά σύνθετος, απαιτείται να διερευνά συνεχώς και να βελτιώνει τις εκπαιδευτικές του πρακτικές, επειδή η εργασία του είναι συνδεδεμένη με διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις και συνεχώς εξελισσόμενες διδακτικές και παιδαγωγικές πρακτικές, για τις οποίες πρέπει να είναι ενήμερος... να διδάσκει, όχι σαν απομονωμένος ιδιώτης, αλλά ως μέλος μιας ομάδας υψηλών επιδόσεων,  
**(Eraut, 1994, Hargreaves & Fullan, 2012).**

Η σύγχρονη διδασκαλία απαιτεί νέες ικανότητες και διεπιστημονικές προσεγγίσεις που είναι πιο πιθανό να αναπτυχθούν σε ομάδες από ό,τι σε μεμονωμένες πρακτικές του δασκάλου. Μια δομημένη ομάδα έρχεται να αντικαταστήσει την «ιδιωτική πρακτική» του εκπαιδευτικού και ο ίδιος θωρακίζεται με τη συμβουλευτική και υποστηρικτική δυναμική της,  
**(Wiedemann, 2002, 2005 στη Bovbjerg, 2006: 247)**

# Οι εκπαιδευτικοί ως «Επαγγελματική Κοινότητα Μάθησης»

---

η εκπαιδευτική μονάδα τους :

*«διέπεται από μια σταθερή κουλτούρα αλλαγής με μόνιμο στόχο τη διαρκώς ανανεούμενη μάθηση μέσα από την άενη αλλαγή και τη νέα μάθηση, η οποία επηρεάζει ριζικά ποικίλες μορφές μάθησης, όπως τη μάθηση των μαθητών, την επαγγελματική μάθηση και τη συστημική μάθηση. Η Επαγγελματική Κοινότητα Μάθησης βασίζεται στην ανάπτυξη δημοκρατικών πρακτικών, λειτουργεί αποτελεσματικά ως στρατηγική αξιοποίησης των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, συμβάλλει στην προώθηση βασικών συστημικών αλλαγών και χρησιμεύει ως μηχανισμός αλλαγής και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας».*

Πασιάς, κ.ά (2015:460)

# Για μια αποτελεσματική Κοινότητα Μάθησης

---

**Ο Εκπαιδευτικός** (εκτός από τα απαιτούμενα προσόντα γνωστικής και παιδαγωγικής φύσεως) οφείλει να αναπτύξει:

**Επαγγελματικές δεξιότητες**, (Κουλτούρα συνεργασίας -με συναδέλφους, γονείς και κοινωνικές υπηρεσίες- και αποτελεσματικότητας, δεξιότητες διαπραγμάτευσης, κοινωνικής και πολιτικής αλληλεπίδρασης, Συνεργατικές, αναστοχαστικές, διαπροσωπικές δεξιότητες που προωθούν τη μάθηση στις επαγγελματικές κοινότητες ).

**Ποικίλες προδιαθέσεις**, (Προδιάθεση του εκπαιδευτικού για αυτοεξέταση, συζήτηση και διερεύνηση των πρακτικών του, **Προδιάθεση για ομαδική εργασία, συνεργασία και συμμετοχή σε δίκτυα...**).

**Πηγή:** EC (2013). *Supporting teacher competence development for better learning Outcomes*, pp. 45-46 (Πασιάς, 2016:82).



# Μετατροπή σχολείου σε «Οργανισμό που Μαθαίνει»

Η μετατροπή ενός σχολείου σε «Οργανισμό που Μαθαίνει» επιδιώκει την **αλλαγή στην κουλτούρα** του.

«Ο πιο σημαντικός παράγοντας στις επιτυχείς αλλαγές στα σχολεία είναι η **παρουσία μιας ισχυρής επαγγελματικής κοινότητας**» (Hord, 1997:58). Έρευνα- Center of Organization and Restructuring of Schools (CORS).

Κάθε αλλαγή διαρκεί και είναι επιτυχημένη, **«μόνο όταν η διεύθυνση, οι εκπαιδευτικοί και το προσωπικό αγκαλιάσουν την αλλαγή στη σχολική μονάδα»** (DuFour et al. 2004:72)

«Η ουσιαστική και διαρκής αλλαγή τελικά **απαιτεί μετασχηματισμό της κουλτούρας, των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των συνηθειών** που αποτελούν τον κανόνα ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού» (DuFour et al. 2004:11)

«Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονταν πιο αφοσιωμένοι στους εκπαιδευτικούς νεωτερισμούς, **όταν είχαν υποστήριξη μέσα από επαγγελματική δικτύωση**, συνεργασία και διευρυσμένους ρόλους στη λήψη αποφάσεων», Έρευνα, Rosenholtz (1989:100).

# Μετατροπή σχολείου σε «Οργανισμό που Μαθαίνει»

---

**Συνεργατική Μάθηση:** *«η κοινή μάθηση παρέχει ευκαιρίες στα μέλη μιας ΕΚΜ για την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και την οικοδόμηση κοινής ταυτότητας»*. Διευκολύνει επίσης τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και τον αναστοχασμό πάνω σε θέματα κοινών πρακτικών ανάμεσα σε ομάδες και σχολικές μονάδες, Sergiovanni (1994:17)

*«οι συλλογικές σχέσεις ενθαρρύνουν το κλίμα σεβασμού και εμπιστοσύνης»* που επιτρέπει στα μέλη μιας ΕΚΜ να *«οδηγούνται με προθυμία προς την εφαρμογή μιας αλλαγής»*. Hipp & Huffman (2010:61) και οι Peebles & Hopstone. (2015:321) .

---

3.

Η σχολική μονάδα σήμερα

# Διευθυντής/ντρια - Σύλλογος Διδασκόντων (ΣΔ)

**Ο Διευθυντής ως σχολικός ηγέτης** προκειμένου η σχολική μονάδα του να λειτουργήσει ως κοινότητα ευθύνης και μάθησης **πρέπει να δράσει ως φορέας ανάπτυξης και μάθησης** και «η δράση του να διαστασιοποιείται σε τρεις ρόλους: να λειτουργήσει ως φορέας ποιοτικής διδασκαλίας, να ενεργήσει ως καταλύτης ανάπτυξης και να προωθήσει καινοτομίες». (Θεοφιλίδης, 2012).

**Ο Σύλλογος Διδασκόντων (ΣΔ) είναι συλλογικό όργανο της σχολικής μονάδας** που αποτελείται από όλους τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ' αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και όπως η Μπρίνια, (2008: 175, 177) αναφέρει αποτελεί βασικό όργανο διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού, γιατί μέσω αυτού επιλύονται βασικά θέματα της ομαλής λειτουργίας του, ο οποίος συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κυρίως σε θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική και παιδαγωγική πράξη. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, (ΦΕΚ 1340/2002, τ.β', αρθρ. 37, παρ. 1).

# Ο Διευθυντής / ντρια με βάση τις διοικητικές (γραφειοκρατικές) υποθέσεις του σχολείου

Είναι: **οργανωτής, επόπτης, εκπαιδευτής, συντονιστής, ρυθμιστής** λειτουργικών ζητημάτων και εκπρόσωπος του σχολείου, ασκεί και ρόλο ηγέτη που χειρίζεται την επικοινωνία, παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό και διαμορφώνει κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα στο σχολείο. Το έργο της διεύθυνσης του σχολείου αφορά «στον κατάλληλο χειρισμό των μελών μιας οργάνωσης, στην καθοδήγησή τους για τη συνεργασία μεταξύ τους και στην παρότρυνσή τους για τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών τους» (σ. 257). Σαΐτης (2012<sup>α</sup>:395-498, 2008:27-48)

Ο ρόλος του Διευθυντή του σχολείου οριοθετείται: α) ως πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων, β) ως επόπτης, γ) ως αρχηγός, δ) ως μέντορας και ε) ως ακροατής, (Γουρναρόπουλος, 2007: 70-83).

Η θέση που κατέχει ο Διευθυντής είναι ένα πλέγμα σύνθετων ρόλων, είναι: α) ηγέτης δάσκαλος, β) γενικός διευθυντής γ) επαγγελματίας και επιστήμονας διευθυντής, δ) διοικητικός και εκπαιδευτικός ηγέτης και ε) οργανωτής προγράμματος (Στιβακτάκης, 2006: 36).

# Αποφάσεις Συλλόγων Διδασκόντων

---

- ❑ Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των αποφάσεων των ΣΔ συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία, την πρόοδο και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μονάδων.
- ❑ Ο ΣΔ που αποτελεί το κέντρο της σχολικής μονάδας λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις για την εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τον απολογισμό του έργου, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την επαγγελματική κουλτούρα και το ήθος του σχολείου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες και την παιδαγωγική και διδακτική του σχολείου, την σύνδεση με την τοπική κοινωνία κ.ά.

# Ενδεικτικά : Π.Δ. 79/2017(ΦΕΚ109/τ.Α'/01.08.2017)

---

- υπάρχουν πάρα πολλές αναφορές για ενεργή συμμετοχή του Συλλόγου Διδασκόντων στην λήψη αποφάσεων.
- με απόφαση του Συλλόγου διδασκόντων, δρομολογούνται θέματα που αφορούν, την πορεία εφαρμογής του εκπαιδευτικού σχεδιασμού του σχολείου, τον απολογισμό του εκπαιδευτικού έργου, την αποτίμηση των σχολικών δράσεων για την εξαγωγή των αναγκαίων εκτιμήσεων και ανατροφοδοτήσεων και την καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου (άρθρ. 10). Από αυτόν διαμορφώνεται και αναμορφώνεται το Εβδομαδιαίο Ωρολόγιο Πρόγραμμα Διδασκαλίας (ΕΩΠΔ) σε συνεργασία με τον Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου (Σ.Ε.Ε.), ορίζονται οι εφημερεύοντες (άρθρ. 12).
- Οι σχολικές δράσεις στο πλαίσιο της σχολικής ζωής, γίνεται η κατανομή των μαθητών στα τμήματα, η παραπομπή μαθητών σε κατατακτήριες εξετάσεις, κοκ.

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ (Σ.Ε.Ε. – ΠΕΚΕΣ)

Θεσμικός ρόλος, έργο, δυνατότητες που  
διαθέτει σήμερα  
για την εφαρμογή στην πράξη  
διαστάσεων των Ε.Κ.Μ και του σχολείου  
ως Ο.Κ.Μ.



# Έχει δυνατότητα ο/η Σ.Ε.Ε. ;

---

**Να συμμετέχει στον προγραμματισμό** των σχολείων, στη διαμόρφωση στόχων βελτίωσης, την εμπέδωση διαδικασιών αναστοχασμού και αυτοαξιολόγησης;

**Να συμβάλλει στο μετασχηματισμό**, στη μετατροπή ενός σχολείου σε «Οργανισμό που Μαθαίνει» με υψηλές προσδοκίες για όλους τους μαθητές – διασφάλιση μαθησιακών αποτελεσμάτων;

**Να επιδιώξει μια ουσιαστική και διαρκή αλλαγή** και μετασχηματισμό της κουλτούρας, των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των συνηθειών των εκπαιδευτικών των σχολείων;

**Να προωθήσει τη συνεργατική μάθηση** και να διαμορφώσει Κοινότητες μάθησης με την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης στην κατεύθυνση οικοδόμησης «κοινής ταυτότητας»;

# Έχει δυνατότητα ο/η Σ.Ε.Ε.;

---

**Να ενημερώσει και να πείσει τους εκπαιδευτικούς** για τις θετικές επιπτώσεις από την ενεργό εμπλοκή της οικογένειας στη διαδικασία της μάθησης του σχολικού οργανισμού;

**Να συμβάλλει στη μετεξέλιξη της Διεύθυνσης** των σχολείων από την εστίαση στο διοικητισμό και τη γραφειοκρατία σε μοντέλα μετασχηματιστικής και διανεμημένης ηγεσίας που να περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και των πεδίων δράσης, τα μέσα, την διαμόρφωση δομών και σχέσεων και την ανάπτυξη πολιτικών;

**Να εστιάσει στη διαμόρφωση ενός Οράματος** - κοινών στόχων και αξιών στις σχολικές μονάδες;

# Έχει δυνατότητα ο/η Σ.Ε.Ε.;

---

**Να ενισχύσει τις προσπάθειες για ανάπτυξη και καλλιέργεια επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης** με βασικό στόχο να υπάρξει βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών μέσω της αλλαγής της διδασκαλίας και των πρακτικών στις τάξεις;

**Να συμβάλλει στην ενίσχυση των δημοκρατικών πρακτικών, την αξιοποίηση των ικανοτήτων** όλων των εκπαιδευτικών ώστε να συμβάλλουν από κοινού στην προώθηση βασικών συστημικών αλλαγών και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας;

**Να αξιοποιήσει την Έρευνα δράσης** ως βασικό εργαλείο βελτίωσης, ανατροφοδότησης, πληροφόρησης, αναστοχασμού...;

**Στην οικοδόμηση ομάδων συνεργασίας** για την αντιμετώπιση της απομόνωσης, του ατομικισμού, της ιδιωτικότητας, της απογοήτευσης ή και της παραίτησης

# Έχει δυνατότητα ο/η Σ.Ε.Ε.;

---

**Να ενισχύσει επαγγελματικές δεξιότητες,**

**Κουλτούρα συνεργασίας** -με συναδέλφους, γονείς και κοινωνικές υπηρεσίες- και αποτελεσματικότητας,

**Δεξιότητες διαπραγμάτευσης,** κοινωνικής και πολιτικής αλληλεπίδρασης,

**Συνεργατικές, αναστοχαστικές,** διαπροσωπικές δεξιότητες που προωθούν τη μάθηση στις επαγγελματικές κοινότητες...

# Ρόλος του/της Σ.Ε.Ε...

---

## Οι Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου (Σ.Ε.Ε)

**είναι δυνατό να παίξουν σημαντικό ρόλο με τις παρεμβάσεις τους στο χώρο τους σχολείου** κυρίως με το να συνεργάζονται στενά με τους Διευθυντές των σχολείων, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους τοπικούς φορείς... κλπ.

# Ο Σ.Ε.Ε. ... φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής

**Η εκπαιδευτική πολιτική δεν περιορίζεται στις επίσημες σχέσεις, τις διαδικασίες και τις αποφάσεις της κυβέρνησης και του ΥΠ.Π.Ε.Θ., ούτε μόνο στα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς και στο νομοθετικό πλαίσιο που επηρεάζει τη λειτουργία τους.**

*Η άμεση και μονοδιάστατη σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με την κυβέρνηση και το κράτος και η θεώρηση της πολιτικής αποκλειστικά ως προϊόν κυβερνητικών επιλογών θεωρείται μεθοδολογικά ως ελλειμματική και ερμηνευτικά ως περιοριστική.*

- **Το σχολείο μέσα στο πλαίσιο της σχετικής αυτονομίας του και στηριγμένο στην επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών γίνεται πλέον φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής.**
- Τα ΠΕΚΕΣ - ΣΕΕ στελέχη αντιλαμβάνονται ότι μπορούν, με βάση το όραμά τους για την εκπαίδευση και το σχολείο, **να προβαίνουν:**

# Ο Σ.Ε.Ε... φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής

α) σε κριτική υποδοχή και συνδιαμόρφωση της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής και

β) *σε ανάληψη πρωτοβουλιών μακράς πνοής για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων προκλήσεων και αναγκών του σχολείου*. Προϋποθέσεις για την ανάδειξη του σχολείου σε φορέα εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής είναι:

- η ύπαρξη κουλτούρας αλλαγής, ενιαίων αξιών και επεξεργασμένου οράματος
- η ενισχυμένη αυτονομία της σχολικής μονάδας,
- η ύπαρξη θεσμών λογοδοσίας,
- η συστηματική συμβουλευτική, καθοδήγηση και υποστήριξη της σχ. μονάδας
- η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων,
- το δημοκρατικό σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος.

## **Ο/Η Σ.Ε.Ε. – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη**

---

ως διαχειριστής της εκπαιδευτικής πολιτικής,

ως επιστημονικός και παιδαγωγικός καθοδηγητής,

ως προγραμματιστής του εκπαιδευτικού έργου,

ως επιμορφωτής,

ως σχεδιαστής και εισηγητής αναλυτικών επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους εκπ/κούς με «ιδιαιότερες» ανάγκες.



# Ο/Η Σ.Ε.Ε – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

**Εποπτικός ρόλος του Σ.Ε.Ε.** που αναδεικνύεται με την εποπτεία του σχετικού αρχικού προγραμματισμού και των στόχων που έχουν τεθεί στις σχολικές μονάδες... των διαμορφωτικών παρεμβάσεων... των συζητήσεων με τους εκπαιδευτικούς για τις αναγκαίες αναπροσαρμογές» (Προγραμματισμός - Στοιχείο των Ε.Κ.Μ. – ΠΕΚΕΣ- ΣΕΕ)

**Εξισορροπητικός ρόλος του Σ.Ε.Ε.,** που εκδηλώνεται μέσω επισκέψεων στα σχολεία ευθύνης του. Εκεί συζητά με τους εκπαιδευτικούς για τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τους παρέχουν κατάλληλες οδηγίες και υποδείξεις, ώστε να τα ξεπεράσουν.

**Υποστηρικτικός/συμβουλευτικός ρόλος του Σ.Ε.Ε.** Κομβικό σημείο της δράσης του Σ.Ε.Ε, αποτελούν η επικοινωνία και η στήριξη των Διευθυντών των σχολείων, η παροχή βοήθειας στους εκπαιδευτικούς στο πλαίσιο μίας συμβουλευτικής σχέσης προκειμένου οι τελευταίοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα καθημερινά καθήκοντά τους.

# Ο/Η Σ.Ε.Ε. & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

---

- Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε., Κινητοποιεί όλους τους παράγοντες του Σχολείου
- Τους εμπλέκει σε κοινά αποφασισμένες δράσεις
- Τους δεσμεύει απέναντι στους προαποφασισμένους από τους ίδιους σχεδιασμούς
- Εμπεδώνει συνεργατικές συμπεριφορές
- Συγκεκριμενοποιεί προβλήματα
- Υποδεικνύει πεδία για αυτομόρφωση και επιμόρφωση
- Δεν έχει στόχο τον έλεγχο, αλλά τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

# Ο/Η Σ.Ε.Ε. & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

1. διαμεσολαβητική διάσταση που αφορά: α) τη σύνδεση από τον Σ.Ε.Ε της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής με τις σχολικές μονάδες και β) τη διαμεσολάβηση του Σ.Ε.Ε. στη συνεργασία σχολείου-κοινωνίας,
2. επιστημονική διάσταση, η οποία σχετίζεται με την ενθάρρυνση-παρότρυνση των εκπαιδευτικών για ενασχόληση με την επιστημονική έρευνα,

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. – ΠΕΚΕΣ, προτρέπει τους εκπ/κούς να:

*Αναλαμβάνουν τις εξωδιδασκτικές εργασίες του σχολείου, συμβάλλοντας έτσι έμπρακτα στη συλλογική λειτουργία του,*

*Συμμετέχουν στην ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία, ενισχύοντας τις συνεργασίες προς όφελος των μαθητών*

**Εισηγούνται προτάσεις στον Σύλλογο Διδασκόντων**

*Συμμετέχουν στην αποτίμηση του εκπ/κού έργου, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών...*

# Ο/Η Σ.Ε.Ε. & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε., προτρέπει τους εκπ/κούς και εργάζεται μαζί τους ώστε να:

- α) αναπτύξουν τον ερευνητικό προσανατολισμό στο σχολείο,
- β) μετασχηματιστούν σε... κοινότητες έρευνας,
- γ) τοποθετούν την έρευνα στην «καρδιά» της πολιτικής που ακολουθεί το σχολείο,
- δ) χρησιμοποιούν την έρευνα για την ανάπτυξη του προσωπικού,
- ε) μετατρέπουν τα δεδομένα της εμπειρίας σε γνώση,
- στ) βασίζουν τις αποφάσεις σε ερευνητικά ευρήματα και
- ζ) διευκολύνουν/μάθουν τους μαθητές να εξοικειωθούν με την αξία της έρευνας και την κριτική σκέψη.

# Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

---

**3. παιδαγωγική διάσταση**, η οποία αφορά την παιδαγωγική ευθύνη του Σ.Ε.Ε. απέναντι στις σχολικές μονάδες της περιφέρειάς του,

**4. υποστηρικτική διάσταση**, που αφορά στη συμβουλευτική που σχετίζεται με υποδείξεις στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την αξιολόγηση των μαθητών τους,

## Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε., προτρέπει τους εκπ/κούς:

να ενισχύουν την αυτοαντίληψη και τα εσωτερικά κίνητρα για μάθηση των μαθητριών και των μαθητών,

να υιοθετούν διδακτικές τεχνικές που προάγουν τη συνεργασία, την ομαδική εργασία και τη βιωματική μάθηση αποφεύγοντας τις παραδοσιακές βερμπαλιστικές μεθόδους,

να επιλέγουν τις κατάλληλες παιδαγωγικές μεθόδους, ώστε οι μαθητές να αναπτύσσουν την ενσυναίσθηση, την αποδοχή των συμμαθητών τους, να κατανοούν τα προβλήματα και τις συναισθηματικές δυσκολίες προσαρμογής τους,

να επιλέγουν, συμπληρωματικά, εναλλακτικές μορφές αξιολόγησης (π.χ. περιγραφική –έμφαση στις ιδιαιτερότητες μαθητών...).

## Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

---

**να έχουν υψηλές προσδοκίες** για την επιτυχία όλων των μαθητών τους,

**να ενθαρρύνουν τα μέλη όλων των κοινοτήτων να αναμειχθούν στη μόρφωση των παιδιών τους, να συμμετέχουν στις σχολικές αποφάσεις** για όλα τα θέματα που αφορούν τη φοίτηση και σχολική επιτυχία των παιδιών τους και να είναι ενεργά μέλη της σχολικής κοινότητας,

**να αναγνωρίζουν τους φραγμούς που υψώνει η ίδια η γλώσσα, ο γλωσσικός αλλά και ο παιδαγωγικός κώδικας,** που οι ίδιοι και το σχολείο χρησιμοποιούν, και να τους τροποποιούν ανάλογα με τα δεδομένα των μαθητών τους.

# Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

---

5. **προγραμματιστική διάσταση**, που σχετίζεται με την τήρηση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού στις σχολικές μονάδες
6. **συνεργατική διάσταση**, η οποία αφορά τη συνεργασία του Σ.Ε.Ε. με πρόσωπα και φορείς της εκπαίδευσης καθώς και
7. **διαμορφωτική διάσταση** που σχετίζεται με την καλλιέργεια προτύπων συμπεριφοράς στους εκπαιδευτικούς και τη δημιουργία ενιαίας φιλοσοφίας στα σχολεία.

# Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ – Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. – ΠΕΚΕΣ, μαθαίνει στα σχολεία και στους εκπ/κούς ότι:

Βασικό στάδιο στη διαδικασία της σχολικής μονάδας αποτελεί ο **εκπαιδευτικός σχεδιασμός**, διαδικασία κατά την οποία το σχολείο, αξιοποιώντας τη γνώση που παράγεται από την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου, σχεδιάζει και υλοποιεί δράσεις, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητάς του.

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός προτείνεται από το ΠΕΚΕΣ – Σ.Ε.Ε., ως ένας διαφορετικός τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης της εκπαιδευτικής λειτουργίας, ως ένας μηχανισμός ενδυνάμωσης της σχολικής μονάδας .



# Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ– Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

*Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός προτείνεται ως μια εξελικτική διαδικασία μάθησης, συνεργασίας, συμμετοχικής ευθύνης και αυτοβελτίωσης όλων των παραγόντων του σχολείου (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, κοινότητα),*

Προσφέρει έναν τρόπο για αναγνώριση και αποτελεσματική διαχείριση των απαραίτητων αλλαγών για τη βελτίωση των σχολικών πρακτικών.

**Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός**, αποτελεί μια ζωντανή και δυναμική διαδικασία, η οποία απαιτεί συνεχή βελτίωση μέσω της ανατροφοδότησης.

Ο/η Σ.Ε.Ε., συμβουλεύει τις σχολικές μονάδες ότι *θα πρέπει να ακολουθήσουν μικρά και σταθερά βήματα και να επικεντρωθούν σε θέματα λειτουργίας και διαμόρφωσης κουλτούρας Συνεργασίας.*

Τέτοια θέματα, ενδεικτικά, μπορεί να είναι:

# Ο/Η Σ.Ε.Ε & ΠΕΚΕΣ– Προώθηση διαστάσεων των Ε.Κ.Μ. στην πράξη

---

1. Δράσεις που αφορούν στην **οργάνωση & λειτουργία του σχολείου,**
2. Στο κλίμα και στις **σχέσεις εκπαιδευτικών-μαθητών,**
3. Στην εμπλοκή των **γονέων/κηδεμόνων,**
4. Στη βελτίωση της επικοινωνίας και της **δικτύωσης με την εκπαιδευτική κοινότητα,**
5. Στη διαμόρφωση **Εσωτερικού κανονισμού** (λειτουργία και θέσπιση κανόνων για όλα τα μέλη της εκπ/κής κοινότητας),
6. Στην ανάπτυξη **συμμετοχικών και συνεργατικών** πρακτικών,
7. Στην προώθηση **αντισταθμιστικών και υποστηρικτικών παρεμβάσεων,**
8. Στην επικοινωνία και τη **σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινωνία...**

## Ακόμη ο/η Σ.Ε.Ε. είναι επιφορτισμένος με....

---

- **Επιμορφωτικό έργο** προς τους Διευθυντές των σχολείων, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς των μαθητών.
- **Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την υποστήριξη των αλλαγών** στις ενδοσχολικές σχέσεις, την αναμόρφωση των εκπαιδευτικών πρακτικών, τις επιστημονικές συνεργασίες στο σχολείο.
- Συνδέεται άμεσα με όσα αναφέρθηκαν ήδη, αλλά επιπρόσθετα **και με την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου.**
- **Οι Σ.Ε.Ε. είναι δυνατό να παίξουν σημαντικό ρόλο στις διαπολιτισμικές παρεμβάσεις** στο χώρο του σχολείου.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. προωθεί επιμορφωτικές δράσεις στα σχολεία και στους εκπ/κούς με  
Θέμα που αφορούν τη ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ :

Η σχολική ηγεσία που χρειαζόμαστε σήμερα *θα πρέπει να μετασηματίσει*

Το σχολείο ► από διοικητικό μηχανισμό



σε Παιδαγωγικό Οργανισμό,

που

θα αντιμετωπίζει δημιουργικά τη νέα γνώση και θα συμβάλει αποφασιστικά



στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. προωθεί  
επιμορφωτικές δράσεις στα σχολεία και στους εκπ/κούς

με  
Θέμα που αφορούν τη ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ :

---

**Το σχολείο και οι Εκπ/κοί ως Ε. Κ.Μ.**

Προϋποθέτει όσο και προωθεί την

*Ηγεσία για τη μάθηση*

ως ένα συνολικό μοντέλο διεύθυνσης και διοίκησης του σχολείου με έμφαση στα συμμετοχικά μοντέλα της ηγεσίας

***Μετασχηματιστική***

***Κατανεμημένη ή Διανεμημένη ηγεσία***

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. προωθεί επιμορφωτικές δράσεις στα σχολεία και στους εκπ/κούς

με

Θέμα που αφορούν τη ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ :

---

### Μετασχηματιστική ΗΓΕΣΙΑ

*Στηρίζεται στη διάσταση που δίνει ο ηγέτης για την αλλαγή, τη δημιουργία οράματος, την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και γενικά ό,τι αφορά στην ανάπτυξη του οργανισμού χωρίς να προσδοκά σε κάποιο ανταποδοτικό όφελος.*

*Έμφαση δίνεται στα μαθησιακά αποτελέσματα και στην εκπαιδευτική διαδικασία.*

Πηγαίνει τον οργανισμό **προς την αλλαγή**, στην καινοτομία μέσα σ' ένα μεταβαλλόμενο συνεχώς περιβάλλον.

*Διαμορφώνει στον οργανισμό μια κουλτούρα για να αντιμετωπίσει με σιγουριά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες -Δημιουργεί προοπτική στον οργανισμό,*

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ο/η Σ.Ε.Ε. προωθεί επιμορφωτικές δράσεις στα σχολεία και στους εκπ/κούς με  
Θέμα που αφορούν τη ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ :

**ΔΙΑΝΕΜΗΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ: (Συλλογικό μοντέλο)**

Στηρίζεται στην παραδοχή ότι η συμμετοχή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ότι επιβάλλεται με βάση τις δημοκρατικές αρχές και ότι η **δύναμη της εξουσίας και της επιρροής είναι διοικητικά διαθέσιμη σε οποιονδήποτε εμπλεκόμενο, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, μέλη της τοπικής κοινωνίας.**

Καθιστά ευκολότερο το έργο του ηγέτη, **προσφέρει ανάπτυξη και δυνατότητες ανάπτυξης σε κάθε άτομο**, εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται και εφαρμόζονται από τα άτομα και τις ομάδες που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, **συνεπάγεται υψηλό επίπεδο παρακίνησης του προσωπικού.**

# Ρόλος και το έργο του Σ.Ε.Ε. στην Ανάπτυξη, Δημιουργία, Ενίσχυση Κοινοτήτων Μάθησης των Εκπαιδευτικών Συνοπτικά... Συμπερασματικά

- α. **Συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς** με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή παιδαγωγικών και διδακτικών πρακτικών, καθώς και την προώθηση νέων, σύγχρονων διδακτικών μεθόδων,
- β. **Ενθάρρυνση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών** να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και δραστηριότητες για την αντιμετώπιση επιμέρους προβλημάτων του σχολικού έργου,
- γ. **Οργάνωση και ανάπτυξη προγραμμάτων ενδοσχολικής επιμόρφωσης,**
- δ. **Ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης** των εκπαιδευτικών μέσα από τη συνεργασία του σχολείου με εκπαιδευτικά ιδρύματα και φορείς (σεμινάρια, πρακτική άσκηση των φοιτητών, μικροδιδασκαλίες, παιδαγωγική έρευνα, κά)
- ε. **Η ανάπτυξη συνεργασιών** μεταξύ των εκπαιδευτικών, η δικτύωση και η ανταλλαγή εκπαιδευτικού υλικού και καλών πρακτικών με άλλα σχολεία,
- στ. **Η υποστήριξη των εκπαιδευτικών** στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, την ανάπτυξη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης και επαγγελματικής και κοινωνικής λογοδοσίας.



---

Νέο Δίκτυο Δομών

Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

Οι έννοιες που κυριαρχούν στον «λόγο» των πολιτικών του  
ΥΠ.Π.Ε.Θ.

---

**Σχολική Μονάδα και Αποκέντρωση - Αυτονομία  
Αποτελεσματικότητα,**

**Ποιότητα - Προγραμματισμός και αποτίμηση του εκπαιδευτικού  
έργου- Διαδικασίες αυτοαξιολόγησης,**

**Συμμετοχικά μοντέλα στην Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης**  
Μετασχηματιστική/Διανεμημένη/Παιδαγωγική Διεύθυνση/Ηγεσία  
στη σχολική μονάδα,

**Ενίσχυση του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων,**

**Άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και ενεργός συμμετοχή των  
σχολικών συμβουλίων και των ενώσεων γονέων & κηδεμόνων,**

## Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

...γενικότερα «δομούνται, προάγονται και ενισχύονται:

α) η **Παιδαγωγική Αυτονομία της Σχολικής Μονάδας**, με την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων του Συλλόγου Διδασκόντων και του Διευθυντή του Σχολείου,

β) ο **Περιφερειακός Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός**, με τη δημιουργία των Περιφερειακών Κέντρων Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.) και

γ) η **εκπαιδευτική και συμβουλευτική υποστήριξη** και γενικότερα η πολύμορφη υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου, σε επίπεδο Διεύθυνσης Εκπαίδευσης με: i) τη δημιουργία των Κέντρων Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.), ii) τη λειτουργία των Κέντρων Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.) και iii) τις δικτυώσεις και τις συνεργασίες σε επίπεδο Ομάδας Σχολείων αλλά και μεταξύ των υποστηρικτικών δομών».

# Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

## ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

---

**Τα όργανα διοίκησης της Σχολικής Μονάδας σύμφωνα με την πρόταση** ενισχύονται «σε αρμοδιότητες, προς την κατεύθυνση πάντοτε της ενίσχυσης της παιδαγωγικής ελευθερίας της».

**Νέα καθηκοντολόγια για τον Σύλλογο Διδασκόντων, τον Διευθυντή του Σχολείου και του Σ.Ε.Ε.**, προβλέπεται να οριστούν τα οποία μεταξύ άλλων θα στοχεύουν:

«α) στην ενίσχυση της Συλλογικής & Συμμετοχικής Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας και

β) στην απόδοση περαιτέρω παιδαγωγικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων στον Διευθυντή και στον Σύλλογο Διδασκόντων».

# Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

## ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης (ΠΔΕ)

λειτουργούν:

**Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ.),**

με έργο:

*«τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, την υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, τη στήριξη όλων των παραγόντων της εκπαιδευτικής κοινότητας, την οργάνωση και υλοποίηση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, την οργάνωση της επιμόρφωσης και την υποστήριξη του προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους, στ) την ενίσχυση της ικανότητας των εκπαιδευτικών να αντιμετωπίζουν οι ίδιοι και να επιλύουν προβλήματα και να συνεργάζονται με όλους τους παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της Σχολικής Μονάδας» (Άρθρο 4).*

# Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

## ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Διεύθυνσης Εκπαίδευσης (ΔΕ)

---

Σε κάθε Διεύθυνση Εκπαίδευσης λειτουργεί, κοινό και για τις δύο βαθμίδες εκπαίδευσης,:

**Κέντρο Εκπαιδευτικής & Συμβουλευτικής Υποστήριξης (Κ.Ε.Σ.Υ.),**

το οποίο παρέχει υποστήριξη στο σύνολο της σχολικής και ευρύτερης κοινότητας της περιοχής ευθύνης του (σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, τοπική κοινότητα) σε πολλαπλά επίπεδα (πρόληψη, αξιολόγηση, εισήγηση, παρέμβαση, ενημέρωση-επιμόρφωση, ευαισθητοποίηση)

**με στόχο τη διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης όλων ανεξαιρέτως των μαθητών στο εκπαιδευτικό αγαθό» .**

# Νέο Δίκτυο Δομών Υποστήριξης του Εκπαιδευτικού Έργου

---

## ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Διεύθυνσης Εκπαίδευσης (ΔΕ)

Σε επίπεδο Διεύθυνσης Εκπαίδευσης επίσης προτείνεται να λειτουργεί, κοινό και για τις δύο βαθμίδες, **Κέντρο Εκπαίδευσης για την Αειφορία (Κ.Ε.Α.)** με έργο «την υποστήριξη των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε θέματα σχετικά με την εκπαίδευση για το περιβάλλον και την αειφορία».

---

**Κάθε μεταρρύθμιση αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό και δεν μπορεί να ολοκληρωθεί παρά μόνο με την συναίνεση των εκπαιδευτικών ειδικά όταν πρόκειται για αλλαγή πεποιθήσεων και πρακτικών που εφαρμόζουν στην τάξη**

(Terhart, 2013: 487-488).



Συμπεράσματα και αρχική αποτίμηση του  
Ν. 4547/2018 (102 Α' -12/06/2018)

---

# Χαρακτηριστικά ενός σχολείου στην κατεύθυνση μετασχηματισμού του σε Ο.Κ.Μ.

Ως τέτοια, σημειώνουμε, ενδεικτικά:

---

- την ενίσχυση της παιδαγωγικής & διοικητικής αυτονομίας των σχολικών μονάδων.
- Τη σταδιακή Αποκέντρωση της εκπαίδευσης και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων στην Περιφέρεια και τις σχολικές μονάδες.
- Την ενίσχυση του ρόλου των Συλλόγων Διδασκόντων ή και των Σχολικών Συμβουλίων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων,
- τη συνεργασία εκπ/κών, μαθητών, γονέων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον ετήσιο σχεδιασμό - προγραμματισμό & αποτίμηση δράσεων).

# Περιγραφή του ρόλου του Διευθυντή

---

Οι προτάσεις αλλαγών περιγράφουν έναν Διευθυντή/Ηγέτη μετασχηματιστή και ταυτόχρονα διευκολυντή και ενδυναμωτή των εκπαιδευτικών (Μετασχηματιστικό μοντέλο – Διανεμητικό και Παιδαγωγικό ως κυρίαρχα μοντέλα διοίκησης της σχολικής μονάδας), ο οποίος είναι αναγκαίο να εισάγει καινοτομίες, να παίζει τον αναγκαίο διοικητικό ρόλο, αλλά και να προωθεί αλλαγές, να εμπυχώνει τους εκπαιδευτικούς, να δίνει όραμα, να κατανέμει ρόλους, να ενδυναμώνει.

## Περιγραφή του ρόλου του Διευθυντή

Το ΥΠ.Π.Ε.Θ. δρομολογεί πολιτικές που «μεταβιβάζουν» την ευθύνη για τη βελτίωση της εκπαίδευσης από το Σύστημα (εκπαιδευτικό ή πολιτικό) στα στελέχη της εκπ/σης και στους εκπαιδευτικούς, ενώ παράλληλα γίνεται αποδεκτός ο αναντικατάστατος ρόλος τους στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Πρόκειται, όπως έχουμε τονίσει, για «Ποιοτική» αλλαγή, για αλλαγή «Παραδείγματος» στην Εκπαίδευση (από το συγκεντρωτικό / ιεραρχικό μοντέλο σε συμμετοχικά μοντέλα).

# ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ

---

ΚΩΣΤΑΣ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΣ

**...ΚΑΛΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ**