



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

Εργαλειοθήκη Green S.e.e.d.s.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 Σπόροι για διαχείριση Κεφάλαιο 1 Σχολική οργάνωση



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

GREEN S.E.E.D.S.

Υπεύθυνος για το πνευματικό έργο 1 “Εργαλειοθήκη GREEN S.E.E.D.S.”

Ángeles Parrilla Latas (University of Vigo)

Συγγραφείς

CIES-UVigo, ES

Ángeles Parrilla Latas | Manuela Raposo Rivas | Esther Martínez Figueira |
Silvia Sierra Martínez | Almudena Alonso Ferreiro | María Zabalza Cerdeiriña |
Isabel Fernández-Menor | Adoración de la Fuente Fernández

SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LTD, CY

Υπεύθυνοι για εκπαιδευτικές δραστηριότητες και για τη δοκιμή της “Εργαλειοθήκης GREEN S.E.E.D.S.”

Giulia Benvenuto (IC Bosco Chiesanuova, IT) | Alice Dalle (Région Vallée d'Aoste/Re-
gione Valle d'Aosta, IT) | Golfo Kateva (Synthesis Center, CY) | Noemi Nieto Blanco
(University of Vigo) | Miljenka Padovan Bogdanović (Srednja Skola Vela Luka, HR) |
Efthyhia Vlysidou (Dieftinsi Defterovathmias Ekpedefsis Chiou, GR)

ΕΡΓΟ

GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools,
www.greenseeds.eu

Συντονιστής του έργου

Maria Carla Italia (Glocal Factory, Italy)

PARTNERS

GLOCAL FACTORY

Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Χίου



Région Autonome
Vallée d'Aoste



Regione Autonoma
Valle d'Aosta



UniversidadeVigo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

Συνεργασία

Αυτό το έντυπο είναι μία από τις 15 ενότητες του "Toolkit GREEN S.E.E.D.S.", του Intellectual Output n.1 του έργου Green S.E.E.D.S. Τη διαμόρφωσή του ανέλαβε το Πανεπιστήμιο του Vigo ενώ ολοκληρώθηκε με την υποστήριξη όλων των Εταίρων, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση πάνω στο περιεχόμενο της εργαλειοθήκης. Η ομάδα εργάστηκε και για τη δοκιμή της εργαλειοθήκης. Οι ενότητες αναπτύχθηκαν το διάστημα Σεπτεμβρίου του 2019 έως το τέλος Ιανουαρίου 2020. Η επόμενη εκπαίδευση, σε δύο στάδια, διήρκεσε μέχρι το τέλος Ιουνίου του 2020:

1. Εκπαίδευση του εθνικά υπεύθυνου (5-6.03.2020)
2. Κατάρτιση των εκπαιδευτικών σε τοπικό επίπεδο (1.04.2020 - 31.06.2020)

Πώς να παραπέμψετε σε αυτό το έγγραφο

CIES-UVigo, *Unit 1 – Education, rural school & community: a common project, Module 1 – Seeds for Boosting*, "Toolkit GREEN S.E.E.D.S.", Project GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools, 2020

ΕΝΟΤΗΤΑ 3.1

Σχολική οργάνωση

«Είναι σαφέστερο σήμερα, περισσότερο από ποτέ, ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να μαθαίνουν και γι 'αυτό η επαγγελματική μάθηση έχει αντικαταστήσει την επαγγελματική ανάπτυξη. Η ανάπτυξη δεν είναι αρκετή. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι γνώστες και σοφοί. Πρέπει να γνωρίζουν αρκετά για να αλλάξουν. Πρέπει να αλλάξουν για να επιτύχουν διαφορετικά αποτελέσματα. Πρέπει να γίνουν μαθητές...» (Easton, 2008).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2016), το πιο σημαντικό καθήκον των σχολείων σήμερα είναι να δώσει στους μαθητές τις γνώσεις και τις δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορούν να επιτύχουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο παρόν και μέλλον. Καθώς είναι σίγουρα ένα δύσκολο έργο να προετοιμάσουν τους μαθητές για την αβεβαιότητα, ο ΟΟΣΑ προτείνει στα σχολεία να λειτουργήσουν ως οργανισμοί μάθησης, πράγμα που θα τους επέτρεπε να γίνουν πιο ευέλικτα (σημαντικό χαρακτηριστικό στις εποχές της αλλαγής). Αυτή η ενότητα σκοπεύει να απαντήσει στο ερώτημα ποια είναι τα απαραίτητα βήματα για να μετατραπεί ένα σχολείο σε έναν οργανισμό μάθησης, ένα μέρος όπου όλοι μαθαίνουν, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών.

1. Τι είναι ένας οργανισμός μάθησης;

Σύμφωνα με το OECD (2016), οι οργανισμοί μάθησης επικεντρώνονται:

- ♦ στην ανάπτυξη και ανταλλαγή ενός οράματος με επίκεντρο τη μάθηση για όλους τους μαθητές
- ♦ στη δημιουργία και υποστήριξη ευκαιριών συνεχούς μάθησης για όλο το προσωπικό
- ♦ στην προώθηση της ομαδικής μάθησης και της συνεργασίας μεταξύ όλων των υπαλλήλων
- ♦ στην καθιέρωση μιας κουλτούρας έρευνας, καινοτομίας και εξερεύνησης
- ♦ στην ενσωμάτωση συστημάτων συλλογής και ανταλλαγής γνώσεων και μάθησης
- ♦ στη μάθηση με και από το εξωτερικό περιβάλλον και το ευρύτερο σύστημα μάθησης
- ♦ στη μοντελοποίηση και αυξανόμενη ηγετική μάθηση.

Αυτοί οι επτά στόχοι που αναφέρονται είναι γενικοί στόχοι για να καταστούν τα σχολεία κατάλληλα για τις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Αυτό είναι ένα ιδανικό μοντέλο ενός επιτυχημένου οργανισμού μάθησης και πολλά από τα τρέχοντα σχολεία μπορεί να έχουν ήδη υιοθετήσει αυτό το μοντέλο, καθώς και πολλά σχολεία ενδέχεται να απέχουν ακόμη από την επίτευξη των στόχων του μοντέλου της μαθησιακής οργάνωσης.

Έρευνες (Kugelmass, 2010) έχουν δείξει ότι οι πιο σημαντικές πτυχές για την πραγματοποίηση μιας μεταρρύθμισης σε ένα σχολείο είναι:

- ♦ δέσμευση σε ένα κεντρικό σύστημα φιλοσοφίας και πεποιθήσεων
- ♦ πρωτοβουλίες εκπαιδευτικών που υποστηρίζονται από τον διευθυντή
- ♦ δομές που υποστηρίζουν την αλλαγή και τη βελτίωση

Οι ερευνητές (Kugelmass, 2010) έχουν ισχυριστεί ότι οι εκπαιδευτικοί είναι συχνά οι βασικοί παράγοντες για την πραγματοποίηση καινοτομιών σε ήδη συνεργαζόμενα σχολεία. Εάν το σχολείο έχει ήδη μια κουλτούρα στην οποία οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη του σχολείου, οι συνεργασίες συχνά προκύπτουν αυθόρμητα, αν και η υποστήριξη των ηγετών (για παράδειγμα διευθυντής) είναι ζωτικής σημασίας. Φυσικά, οι εκπαιδευτικοί εργάζονται στις πρωτοβουλίες που θεωρούν σημαντικές, οι οποίες εγγυώνται το εσωτερικό κίνητρο του δασκάλου και

επομένως κάνουν την καινοτομία βιώσιμη. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εργασία των εκπαιδευτικών είναι συχνά εθελοντική, ανεπίσημη και εκτός διοικητικών προγραμμάτων.

- ✚ Πόσο κοντά είναι το σχολείο σας από το να γίνει εκπαιδευτικός οργανισμός; Υπάρχουν πτυχές που έχετε ήδη πετύχει; Ποιες είναι οι πτυχές στις οποίες πρέπει να δώσετε μεγαλύτερη προσοχή;

2. Ποιες είναι οι κοινότητες της μάθησης;

Αντί να σκεφτόμαστε το σχολείο ως έναν αυστηρό και ιεραρχικό θεσμό, η ιδέα της κοινότητας μπορεί να φανεί πιο χρήσιμη. Όταν καταργήσετε τα αυστηρά όρια ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου, ο αμοιβαίος σεβασμός, η ισότητα και η αμοιβαιότητα, είναι ευκολότερο να επιτευχθούν μέσα στην εκπαιδευτική κοινότητα που αποτελεί παράδειγμα συμμετοχής για τους μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα (Kugelmass, 2010). Τα σχολεία έχουν πολλά να κερδίσουν όταν δημιουργούν κοινότητες μάθησης που εμπλέκουν όχι μόνο τους δασκάλους και τους μαθητές αλλά και άλλους επαγγελματίες που εργάζονται στο σχολείο, τους γονείς, τις οικογένειες και την ευρύτερη κοινότητα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα περισσότερα σχολεία έχουν ήδη κάποια κοινότητα που ασχολείται με το σχολείο. Αυτές οι κοινότητες μπορεί να είναι μεγάλες ή μικρές, μακρινές και παθητικές ή ενεργές.

Για να αξιοποιήσετε στο έπακρο την κοινότητα και να τους επιτρέψετε να συμβάλουν στην επιτυχία του σχολείου, είναι σημαντικό να κάνετε το συχνά χρονοβόρο έργο συνεργασίας και συμμετοχής στην κοινότητα. Για να συνεργαστούμε περισσότερο, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε την τρέχουσα κατάσταση. Το Δίκτυο Σχολών Δημοκρατικής Ιθαγένειας (<http://democraticschools.ecos.pt/>) δημιούργησε ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης ώστε τα σχολεία να κατανοήσουν καλύτερα πόσο συνεργατικό είναι το σχολείο τους (Franco & Morgado, 2016). Για να εκτιμηθεί το επίπεδο συμμετοχής μεταξύ διαφορετικών ομάδων, δημιουργήθηκαν τα ακόλουθα επίπεδα συνεργασίας:

- 1) **Χωρίς συμμετοχή** - "Μερικές φορές σας προσκαλούμε να παρευρεθείτε ή να συμμετάσχετε στις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες μας".
- 2) **Πληροφορίες** - "Θα σας κρατήσουμε ενήμερους."

- 3) **Διαβούλευση** - «Θα σας κρατήσουμε ενήμερους, θα ακούσουμε και θα αναγνωρίσουμε τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες σας και θα παρέχουμε σχόλια σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η συμβολή σας επηρέασε την απόφασή μας. Θα ζητήσουμε τη συμβολή σας σε σχέδια και προτάσεις.
- 4) **Συμμετοχή** - «Θα συνεργαστούμε μαζί σας για να διασφαλίσουμε ότι οι ανησυχίες και οι φιλοδοξίες σας αντικατοπτρίζονται άμεσα στις εναλλακτικές λύσεις που αναπτύσσονται και θα παρέχουμε σχόλια σχετικά με το πώς η συμβολή σας επηρέασε την απόφαση».
- 5) **Συνεργασία και Ενδυνάμωση** - «Θα συνεργαστούμε μαζί σας για να συγκεντρώσουμε λύσεις και να ενσωματώσουμε τις συμβουλές και τις προτάσεις σας στις αποφάσεις μας, στο μέγιστο δυνατό βαθμό».

Πεδία εμπλοκής:

- A1** – Μάθηση και διδασκαλία
- A2** – Διοίκηση του σχολείου
- A3** – Συμμετοχή στην ευρύτερη κοινότητα

		N Συμμετοχή	Πληροφορίες	Συστάσεις	Εμπλοκή	Ενδυνάμωση συνεργασίας
Μαθητές	A1					
	A2					
	A3					
Γονείς	A1					
	A2					
	A3					
Μη διδασκαλικό προσωπικό	A1					
	A2					
	A3					
Κοινότητα	A1					
	A2					
	A3					

Για περισσότερες πληροφορίες ως προς την κλίμακα αυτοαξιολόγησης:
http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

Προσπαθήστε να αξιολογήσετε το σχολείο σας με το εργαλείο αυτοαξιολόγησης της κοινοτικής εμπλοκής. Ποιες θα μπορούσαν να είναι οι πιο εφικτές αλλαγές για το σχολείο σας ούτως ώστε να καταστεί πιο συνεργατικό;

3. Πώς μπορεί το περιβάλλον να αλλάξει ένα σχολείο;

Όταν προσπαθείτε να αλλάξετε κάτι στο σχολείο, το περιβάλλον ενδέχεται να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην επιτυχία αυτού του εγχειρήματος. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού μιας αλλαγής, οι ερευνητές πρότειναν (Owston, 2004) ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες παράγοντες:

- ♦ Τι χρειάζεται αλλαγή;

- ♦ Πόσο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι και τα μέσα επίτευξης;
- ♦ Πόσο περίπλοκη είναι η αλλαγή;
- ♦ Ποια είναι η ποιότητα και η πρακτικότητα της αλλαγής;

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι επίσης απαραίτητο όλα τα μέρη που επηρεάζονται από την αλλαγή να γνωρίζουν τουλάχιστον τις απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις, αλλά ακόμη καλύτερα θα ήταν, εάν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ήταν ενεργά στην εξεύρεση απαντήσεων.

Διαπιστώθηκε ότι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολεία με ιεραρχική ηγεσία και χαμηλή κουλτούρα συνεργασίας συχνά αντιστέκονται στις μεταρρυθμίσεις που επιβάλλονται εξωτερικά, αν και αυτές οι μεταρρυθμίσεις ενδέχεται, στην πραγματικότητα, να υποστηρίξουν τις προσωπικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών (Kugelmass, 2010). Οι ερευνητές (Owston, 2004) έχουν επίσης απαριθμήσει διαφορετικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για τη

δημιουργία βιώσιμης καινοτομίας στο σχολείο. Οι σημαντικοί παράγοντες χωρίζονται σε δύο:

- ♦ Βασικοί παράγοντες - απαραίτητοι για την πραγματοποίηση καινοτομιών, αλλά όχι αρκετοί για τη διατήρηση των καινοτομιών.
- ♦ Υποστηρικτικοί παράγοντες - σημαντικοί για τη βιωσιμότητα των καινοτομιών.

Βασικοί παράγοντες για καινοτομία	Υποστηρικτικοί παράγοντες για καινοτομία
Υποστήριξη δασκάλων	Υποστήριξη μέσα στο σχολείο
Οργανωτική υποστήριξη	Υποστήριξη έξω από το σχολείο
	Υποστηρικτικά πλάνα και πολιτικές
	Χορηγίες
	Πρωταθλητές καινοτομίας

Πίνακας Α. Βασικοί και υποστηρικτικοί παράγοντες για καινοτομία

Βασικοί παράγοντες για την υποστήριξη του δασκάλου
Πώς γίνεται αντιληπτή η αξία της καινοτομίας
Οργανωτική υποστήριξη
Υποστήριξη μαθητή
Ανάπτυξη του δασκάλου

Πίνακας Β. Βασικοί παράγοντες για την υποστήριξη του δασκάλου

Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, η υποστήριξη του εκπαιδευτικού είναι κρίσιμη για την εφαρμογή και τη διατήρηση της καινοτομίας στην εκπαίδευση. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, η ίδια η υποστήριξη των εκπαιδευτικών εξαρτάται από

διάφορους παράγοντες.

- ✚ Ποιος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία εκπαιδευτικής καινοτομίας στο σχολείο σας;

4. Ο διευθυντής ως ηγέτης ή ως ενισχυτής της ομάδας;

Οι επιτυχημένοι ηγέτες του σχολείου, τόσο σε αστικό όσο και σε αγροτικό περιβάλλον, χαρακτηρίζονται συχνά ως οικοδόμοι ομάδων, συνεργάτες, οραματιστές, υποστηρικτικοί, εξυπηρετικοί, επικεντρωμένοι στην κοινότητα, αποφασιστικοί. Οι ιδιότητες που αναφέρονται εδώ είναι όλες οι απαραίτητες βάσεις για τη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας στο σχολείο (Preston & Barnes, 2017). Όπως συζητήθηκε στην αρχή της ενότητας, τα σχολεία πρέπει να προετοιμάσουν τους μαθητές τους για τις απρόβλεπτες αλλαγές που έχει το μέλλον για τις επόμενες γενιές. Για να επιτευχθεί αυτό, δεν πρέπει να αλλάξουν μόνο τα προγράμματα σπουδών. Η αλλαγή ξεκινά από τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου από τον διευθυντή ή οποιονδήποτε άλλο ηγέτη. Διαπιστώθηκε ότι εάν οι

διευθυντές καλλιεργήσουν συνεργατικές σχέσεις και αναζητήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που έχουν τα μέλη του προσωπικού, το σχολείο γίνεται μια παραγωγική και ενημερωμένη κοινότητα που μπορεί να αντιμετωπίσει επιτυχώς τα πολλά εμπόδια που έχουν σήμερα τα αγροτικά σχολεία - μείωση της εγγραφής των μαθητών, έλλειψη εκπαιδευτικών, θέματα μεταφοράς κ.λπ. (Preston & Barnes, 2017). Πολλοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην κοινοτική ζωή εκτός σχολείου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα μικρά αγροτικά σχολεία, καθώς τα σχολεία και οι κοινότητές τους θα χρειαστούν αμοιβαία υποστήριξη. Για παράδειγμα, τα σχολεία μπορούν να προσφέρουν στις κοινότητές τους τις υποδομές που διαθέτουν τα σχολεία όταν δεν χρησιμοποιούνται (Preston & Barnes, 2017).

Υπάρχουν καθόλου θετικά παραδείγματα συνεργασίας σχολείου και κοινότητας στην κοινότητά σου;

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Easton, L. B. (2008). *From Professional Development to Professional Learning*. Phi Delta Kappan, 89 (10), pp. 755-759, 761. Available at:

http://www.pdkmembers.org/members_online/publications/Archive/pdf/k0806eas.pdf

Franco, J., Morgado, A. (2016). *Scale of Reference for Participatory Citizenship Schools*. Network of Democratic Citizenship Schools. Available at:

http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

Kugelmass, W. J. (2010). Collaboration and compromise in creating and sustaining an inclusive school. *International Journal of Inclusive Education*, 5(1), 74-65. Available at: 2019

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603110121498>

OECD (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. OECD. Paris. Available at:

<http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>)

Owston, D. R. (2004). *Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: An international study*. *Journal of Educational Change*, 8 (1), 61-77. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study

[tion/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study](https://www.researchgate.net/publication/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study)

Preston, J. P., Barnes, E. R. K. (2017). *Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration*. *Rural Educator*, 38 (1), 6-15. Available at:

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1225156>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union