



Ο ΚΟΕΔ ΕΙΝΑΙ ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ COMMONWEALTH COUNCIL  
FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
AND MANAGEMENT (CCEAM)



## περιεχόμενα

1. Επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία:  
Ένας συγκριτικός ερευνητικός  
απολογισμός της δεκαετούς  
έρευνας στο κυπριακό  
εκπαιδευτικό σύστημα **σελ. 2**  
ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΦΑ και  
ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ
2. Νέες Τεχνολογίες και  
Εκπαιδευτική Ηγεσία στο πλαίσιο  
του ψηφιακού μετασχηματισμού  
των εκπαιδευτικών  
οργανισμών **σελ. 5**  
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΨΥΡΡΑΣ
3. Εκπαιδευτική Αξιολόγηση:  
Το τέλος μιας εκκρεμότητας  
ή ένα νέο επεισόδιο  
αντιπαραθέσεων; **σελ. 8**  
ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΙΓΚΑΣ και  
ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΛΑΖΑΡΙΔΟΥ
4. Συνέδριο: Συμπερίληψη και  
Παιδαγωγική Πρακτική **σελ. 11**
5. Εκδηλώσεις ΚΟΕΔ για θέματα  
Μάρκετινγκ και Δημόσιας  
Εικόνας των Σχολικών  
Οργανισμών **σελ. 16**

Η Συντακτική Επιτροπή δέχεται κείμενα (μελέτες, έρευνες, βιβλιοκριτικές κτλ.) για δημοσίευση στο Δελτίο του Ομίλου. Τα κείμενα πρέπει να είναι σύντομα (μέχρι 1500 λέξεις περίπου), σε θέμα σχετικό με την Εκπαιδευτική Διοίκηση και να αποστέλλονται σε γραπτή και ηλεκτρονική μορφή σε πρόγραμμα Word for Windows στις διευθύνσεις: Γιάννης Σαββίδης, Αμοργού 4Α, 1048 Λευκωσία, και [i.savvides@cytanet.com.cy](mailto:i.savvides@cytanet.com.cy)

## ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ

Μαρία Γεωργίου

## Αντί Προλόγου

Το Δελτίο του ΚΟΕΔ εστιάζοντας διαχρονικά στο πεδίο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας, παρουσιάζει ενώπιον του αναγνώστη, θέματα που αφορούν το εν λόγω πεδίο - σε τοπικό και διεθνές επίπεδο - υπηρετώντας με συνέπεια την προτεραιότητά του, της προβολής της μελέτης, της έρευνας και του προβληματισμού σε σχέση με αυτά.

Ως εκ τούτου, το 37ο Δελτίο του ΚΟΕΔ κυκλοφορεί με επίκεντρο τον ηγέτη, την άσκηση σχολικής ηγεσίας καθώς και παραμέτρους όπως η συμπερίληψη και οι νέες τεχνολογίες που η σύγχρονη εποχή υπαγορεύει να προωθούν και να στηρίζουν οι ασκούντες εκπαιδευτική ηγεσία στους σχολικούς οργανισμούς στο πλαίσιο της άσκησης του ρόλου τους.

Με θέμα την επιτυχημένη σχολική ηγεσία, το κείμενο των Πέτρου Πασιαρδή και Αντώνιου Καφά παρουσιάζει ερευνητικά αποτελέσματα μιας διεξοδικής δεκαετούς έρευνάς τους αναφορικά με το πλαίσιο άσκησης σχολικής ηγεσίας στο κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των σχολικών οργανισμών και ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην επιτυχημένη εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη σχολική του μονάδα παρουσιάζεται στο κείμενο του Νικόλαου Ψύρρα.

Ο Ιωάννης Τίγκας και Αγγελική Λαζαρίδου με αφορμή την ελλαδική εκπαιδευτική επικαιρότητα το 2023 αναφορικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, προβληματίζονται και εξετάζουν ένα δίπολο έχοντας από τη μια το τέλος μια εκκρεμότητας και από την άλλη ένα νέο επεισόδιο αντιπαραθέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων στην αξιολόγηση.

Στη συνέχεια του Δελτίου παρουσιάζονται συνοπτικά τρεις πρόσφατες εκδηλώσεις που διοργανώθηκαν από τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης (ΚΟΕΔ) με πρώτη στη σειρά το Συνέδριο με τίτλο «Συμπερίληψη και Παιδαγωγική Πρακτική» που πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου στις 8 Απριλίου 2023. Τόσο η παρουσίαση της κεντρικής ομιλήτριας, αναπληρώτριας καθηγήτριας Αικατερίνης Αντωνοπούλου από το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, όσο και εκείνες των εισηγητών στα παράλληλα εργαστήρια του συνεδρίου βρίσκονται αναρτημένες στην ιστοσελίδα του ΚΟΕΔ (<http://www.koed.prg.cy>).

Ακολουθούν οι περιλήψεις δύο διαλέξεων με ιδιαίτερο ενδιαφέρον οι οποίες δόθηκαν από τον καθηγητή Κωνσταντίνο Ν. Λεωνίδου του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με θέμα «Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση: Προκλήσεις και ευκαιρίες» και τον Δρα Ιωάννη Σακκά, καθηγητή φιλολογικών μαθημάτων με θέμα «Η δημόσια εικόνα του (δημόσιου) σχολείου και ο ρόλος του διευθυντή και των εκπαιδευτικών: Θεωρία και πρακτικές εισηγήσεις».

Εκδοτική Επιτροπή

Οι απόψεις που παρατίθενται στα ενυπόγραφα άρθρα  
δεν εκφράζουν απαραίτητα τον ΚΟΕΔ.

# Επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία: Ένας συγκριτικός ερευνητικός απολογισμός της δεκαετούς έρευνας στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα

Αντώνιος Καφά

Επίκουρος Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Πέτρος Πασιαρδής

Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Από τις 16 μέχρι τις 20 Νοεμβρίου 2022, διοργανώθηκε στο Σιάτλ των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής το ετήσιο συνέδριο του University Council of Educational Administration (UCEA). Στο πλαίσιο των παρουσιάσεων και δραστηριοτήτων του συνεδρίου, το Διεθνές Πρόγραμμα Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας – International Successful School Principalship Project (ISSPP), στο οποίο συμμετέχει και η Κύπρος από το 2009, είχε την ευκαιρία να διοργανώσει το συμπόσιο με τίτλο *"The International Successful School Principalship Project: Reflections and Possibilities"*. Ειδικότερα, το συμπόσιο στηρίχθηκε στα άρθρα που συμπεριλήφθηκαν στο τεύχος του έγκυρου επιστημονικού περιοδικού *Journal of Educational Administration* το 2022. Μέσα από τον αναστοχασμό του 20ετούς ερευνητικού προγράμματος του ISSPP αναδείχθηκε η γνώση στο πλαίσιο άσκησης της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας σε διάφορα συγκείμενα όπως η Αυστραλία, οι Η.Π.Α, η Σουηδία και η Ισπανία. Στο συγκεκριμένο συμπόσιο συμμετείχε και η Κύπρος με την παρουσίαση του πλαισίου άσκησης επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας στο κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο μέσα από μία συγκριτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διεξοδικής έρευνας δέκα χρόνων από τους ερευνητές Πέτρο Πασιαρδή και Αντώνιο Καφά.

## Η επιτυχημένη σχολική ηγεσία και κοινά χαρακτηριστικά των διεθνών ερευνών

Αριθμός ερευνών για το πλαίσιο άσκησης της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας στις διάφορες χώρες που συμμετέχουν στο ISSPP συμφωνεί ότι, ενώ οι πετυχημένοι διευθυντές εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και μιλούν διαφορετικές γλώσσες, κατέχουν κοινές αξίες και προωθούν παρόμοιες πετυχημένες ηγετικές πρακτικές (Day, 2022). Πρόσθετα, στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις διάφορες χώρες έχει διαφανεί ότι η άσκηση της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας εξαρτάται από το πλαίσιο και το συγκείμενο στο οποίο οι διευθυντές καλούνται να λειτουργήσουν (Johansson και Årlestig, 2022; Brauckmann, Pashiardis και Årlestig, 2020) και ως εκ τούτου, η ανάδειξη

μίας καθολικής προσέγγισης για την άσκηση της επιτυχημένης ηγεσίας να μην μπορεί να αναδειχθεί. Με άλλα λόγια, οι ερευνητικές μελέτες στις διάφορες χώρες σε Αμερική, Ευρώπη και Αυστραλία κατέδειξαν ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων, αν και ακολουθούν παρόμοιες βασικές ηγετικές πρακτικές, αυτό που τους καθιστά μοναδικούς είναι ο τρόπος με τον οποίον προσαρμόζουν την πετυχημένη ηγετική τους δράση να ανταποκρίνεται στα αντίστοιχα σχολικά τους πλαίσια και συγκείμενα (Leithwood et al., 2020).

## Η έρευνα στην επιτυχημένη σχολική ηγεσία στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση στο κυπριακό συγκείμενο

Η ώθηση για αυτή την ερευνητική παρουσίαση προέκυψε από δύο προηγούμενες ερευνητικές εργασίες (Pashiardis et al., 2011; Pashiardis et al., 2012) που μελέτησαν τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές των πετυχημένων διευθυντών σχολείων στην Κύπρο. Για ηθικούς λόγους, διευκρινίζεται ότι ολόκληρη η δεκαετής ερευνητική μελέτη ήταν μια συλλογική εργασία δύο διαφορετικών ερευνητικών ομάδων που διεξήγαγαν έρευνα για την επιτυχημένη ηγετική δράση των διευθυντών σε σχολεία τόσο στην πρωτοβάθμια (5 μελέτες περίπτωσης) όσο και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (6 μελέτες περίπτωσης) της Κύπρου. Με βάση τα προαναφερθέντα, η παρουσίαση των ερευνητών Πέτρου Πασιαρδή και Αντώνιου Καφά στο συνέδριο του UCEA συνδέει και παρουσιάζει τα ευρήματα της επιτυχημένης ηγετικής δράσης των διευθυντών όπως προέρχονται από πολλαπλές περιπτωσιολογικές μελέτες από την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο (11 μελέτες περίπτωσης). Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη παρουσίαση συνθέτει και συγκρίνει τα ερευνητικά αποτελέσματα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, συγκεντρώνοντας τη συλλογή δεδομένων μίας δεκαετίας διαμέσου των δράσεων που προωθούν οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων. Για σκοπούς μεθοδολογίας, στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μία διασταυρούμενη

(δευτερεύουσα) ανάλυση των 11 μελετών περίπτωσης. Η εκ νέου ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων προκύπτει από τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί σε προηγούμενες μελέτες (Payne & Payne, 2014; Wästerfors et al., 2014) και ειδικότερα τις 5 μελέτες περίπτωσης της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τις 6 μελέτες περίπτωσης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε ο εντοπισμός των κοινών ευρημάτων και κωδικοποίηση κατηγοριών μετά την εξαγωγή των δεδομένων από τις μελέτες περίπτωσης. Τέλος, οι κατηγορίες που προέκυψαν από όλες τις μελέτες περίπτωσης, κατέδειξαν τα ευρήματα που μας οδήγησαν στην παρουσίαση των επιτυχημένων δράσεων που περιγράφονται παρακάτω.

### **Η εννοιολογική παρουσίαση των δράσεων των πετυχημένων διευθυντών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση στο κυπριακό συγκείμενο**

Τα κυριότερα αποτελέσματα από τη διασταυρούμενη (δευτερεύουσα) ανάλυση των 11 μελετών περίπτωσης κατέδειξαν πως το πλαίσιο άσκησης επιτυχημένης ηγεσίας των πετυχημένων διευθυντών σχολείων στο κυπριακό συγκείμενο προωθείται μέσα από τρεις συγκεκριμένες δράσεις: 1) *Ανάπτυξη εξωτερικών σχέσεων και δικτύωσης με εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς*, 2) *Πρωώθηση της εσωτερικής συνεργασίας και αίσθημα κοινής ιδιοκτησίας με εσωτερικά εμπλεκόμενους φορείς* και 3) *Πρωώθηση οράματος και ύπαρξη κοινών αξιών*. Πιο κάτω, γίνεται αναλυτική αναφορά και παρουσίαση των τριών αναδυόμενων δράσεων, των πετυχημένων διευθυντών σχολείων στο κυπριακό συγκείμενο.

#### **1. Ανάπτυξη εξωτερικών σχέσεων και δικτύωσης με εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς**

- Ισχυρή επικοινωνία με γονείς και κοινότητα
- Δικτύωση με τοπική κοινωνία
- Επικοινωνία με άλλους διευθυντές σχολείων της περιοχής
- Συμμετοχή σε σχολικά δίκτυα για διάφορες δραστηριότητες
- Διατήρηση της προβολής του σχολείου στην τοπική κοινωνία
- Συνεργασία με αστυνομία, δήμο και γειτονικά σχολεία

#### **2. Πρωώθηση της εσωτερικής συνεργασίας και αίσθημα κοινής ιδιοκτησίας με εσωτερικά εμπλεκόμενους φορείς**

- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς και δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Επένδυση στη συνεχή υποστήριξη όλων που επιδεικνύουν υψηλό αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης

- Διευκόλυνση της εύρυθμης λειτουργίας του σχολικού οργανισμού
- Ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας και συμμετοχής
- Ισχυρή κοινωνικοποίηση και στενή σχέση με τους βοηθούς διευθυντές σχολείων
- Προώθηση της σχολικής δέσμευσης και αφοσίωσης

#### **3. Πρωώθηση οράματος και ύπαρξη κοινών αξιών**

- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
- Ανθρωπιστική προσέγγιση
- Εστίαση στους μακροπρόθεσμους στόχους του σχολείου
- Συνεργατικό κλίμα
- Σεβασμός και υποστήριξη
- Φιλική προσέγγιση
- Ανάπτυξη ενός σαφούς οράματος για τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και των συμπεριφορών των μαθητών
- Συμμετοχή σε δραστηριότητες που αφορούν στο μέλλον του σχολείου και του διαδόχου στη διεύθυνση του σχολείου

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι τρεις αυτές δράσεις συνδέουν την εσωτερική με την εξωτερική ηγετική διάσταση των διευθυντών. Ειδικότερα, το 1ο πλαίσιο που αφορά στην *ανάπτυξη εξωτερικών σχέσεων και δικτύωσης με εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς* συνδέει τον ηγετικό ρόλο των διευθυντών με το εξωτερικό πλαίσιο δράσης τους, ενώ το 2ο και 3ο πλαίσιο που αφορά στην *προώθηση της εσωτερικής συνεργασίας και αίσθημα κοινής ιδιοκτησίας με εσωτερικά εμπλεκόμενους φορείς* και *προώθηση οράματος και ύπαρξη κοινών αξιών* στο εσωτερικό πλαίσιο δράσης τους. Τέλος, μια ακόμη κατηγοριοποίηση που επισημαίνεται σε σχέση με τις τρεις προαναφερθείσες δράσεις αφορά στον συνδυασμό των επαγγελματικών και προσωπικών χαρακτηριστικών που προωθούν οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων. Συγκεκριμένα, το 1ο και 2ο πλαίσιο που συνδέει την εσωτερική με την εξωτερική ηγετική δράση των διευθυντών αναδεικνύεται μέσα από την προώθηση των επαγγελματικών τους χαρακτηριστικών, ενώ το 3ο πλαίσιο αναδεικνύεται μέσα από την προώθηση των προσωπικών τους χαρακτηριστικών.

### **Γενικά συμπεράσματα**

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων στο κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο καθιέρωσαν σχέσεις και συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς (ιδιαίτερα με γονείς) σε μια προσπάθεια να υποστηρίξουν το σχολείο τους και να συνεισφέρουν στη συγκέντρωση πόρων και χρημάτων για διάφορες εκδηλώσεις κ.λπ. λόγω και της περιορισμένης χρηματοδότησης



που παρέχει το Υπουργείο Παιδείας. Πρόσθετα, ενισχύουν τις δημοκρατικές διαδικασίες και το αίσθημα της κοινής ιδιοκτησίας μέσα στα σχολεία τους σε μια προσπάθεια να είναι συμμετοχικοί, ενώ λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την εσωτερική πτυχή των σχολικών οργανισμών προκειμένου να οικοδομήσουν μία εσωτερική σταθερότητα. Ακόμη, διαφαίνεται ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων στην Κύπρο προωθούν ένα δομημένο όραμα σχετικά με το μέλλον και την πορεία του σχολικού οργανισμού σε σχέση πάντα με τις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών. Τέλος, προωθούν ορισμένες προσωπικές αξίες, όπως αυτή της δέσμευσης, του σεβασμού, της υποστήριξης και της κατανόησης.

### Μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις

Με βάση την παρούσα διασταυρούμενη ανάλυση των μελετών περίπτωσης και την υφιστάμενη γνώση για το πλαίσιο άσκησης της πετυχημένης σχολικής ηγεσίας τόσο στο κυπριακό όσο και στο διεθνές συγκείμενο αναδεικνύεται η ανάγκη περαιτέρω έρευνας στο πώς η περιοχή κοντά στο σχολείο- Area Close To the School (ACTS) (Schwarz & Brauckmann, 2015), η οποία λειτουργεί ως ένα ενδιάμεσο επίπεδο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας, επηρεάζει τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά των διευθυντών σχολείων. Ταυτόχρονα, η μελέτη στα προσωπικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων διευθυντών σχολείων, και ειδικότερα η εστίαση στο πώς οι προσωπικές αξίες και η προσωπική ταυτότητα επηρεάζουν τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά και πρακτικές των διευθυντών σχολείων (Kafa & Pashiardis, 2019) μαζί με την εξωτερική τους ηγετική διάσταση είναι κάτι το οποίο πρέπει να διερευνηθεί. Ακόμη, έρευνες που να αναδεικνύουν την ηγετική δράση των επιτυχημένων διευθυντών σχολείων κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19 θα πληροφορήσουν τη διεθνή βιβλιογραφία για το πλαίσιο άσκησης της επιτυχημένης ηγεσίας σε κρίσεις και περιόδους αβεβαιότητας. Τέλος, η έρευνα στο κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο θα μπορούσε να επικεντρωθεί και στους βοηθούς διευθυντές σχολείων και στο πώς στηρίζουν ή όχι το επιτυχημένο έργο και τη δράση των διευθυντών τους.

### Καταληκτικό σχόλιο

Εν κατακλείδι, θα μπορούσε να λεχθεί ότι η πετυχημένη ηγετική δράση στους σχολικούς οργανισμούς βασίζεται σε μια συγκεκριμένη φιλοσοφία ηγεσίας που είναι ενσωματωμένη στους διευθυντές σχολείων μέσω της κατάρτισης, της ανάπτυξης ικανοτήτων και, φυσικά, της εμπειρίας. Έχοντας αυτό το είδος υποστήριξης, οι διευθυντές σχολείων θα μπορούσαν να δίνουν το παράδειγμα κατά τη διάρκεια της καθημερινής ηγετικής τους δράσης και να αντιμετωπίζουν τις κρίσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν (Pashiardis & Kafa, 2022).

### Βιβλιογραφία

- Brauckmann, S., Pashiardis, P. & Årlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, DOI:10.1080/19415257.2020.1747105
- Johansson, O., & Årlestig, H. (2022). Commentary – The ISSPP expedition to a greater understanding of principalship and new challenges for tomorrow's leaders. *Journal of Educational Administration*, 60(1), pp. 124-131. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2022-269>
- Kafa, A., & Pashiardis, P. (2019). Exploring School Principals' Personal Identities in Cyprus From a Values Perspective. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 886 – 902.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Pashiardis, P. & Kafa, A. (2022). Successful School Principals in Primary and Secondary Education: A Comprehensive Review of a Ten-Year Research in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 60 (1), 41-55.
- Pashiardis, P. & Kafa, A. (2021). *School leadership within a centralized education system: A success story from Cyprus through a decade of research*. In: D. Misfud & P. Landri (Eds), *Enacting Conceptualizing Educational Leadership within the Mediterranean Region*. The Netherlands: Brill, Sense.
- Pashiardis, P., Kafa, A. and Marmara, C. (2012). A case study of Successful Secondary Principalship in Cyprus: what have 'Thucydides' and 'Plato' revealed to us?. *International Journal of Educational Management*, 26(5), 480-493.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful school leadership in rural contexts: the case of Cyprus. *Educational Management, Administration and Leadership*, 39(5), 536-553.
- Payne, G., & Payne, J. (2004). *Secondary Analysis*. In *Key Concepts in Social Research*. SAGE Publications.
- Schwarz, A. and Brauckmann, S. (2015). *Between Facts and Perceptions: The area close to school as a context factor in school leadership*. Unpublished discussion, Schumpeter Discussion Papers SDP15003 (Germany: Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal).
- Wästerfors, D., Åkerström, M., & Jacobsson, K. (2014). *Reanalysis of Qualitative Data*, Flick, U. (Ed), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications, pp. 467-480.

# Νέες Τεχνολογίες και εκπαιδευτική ηγεσία στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών

Νικόλαος Ψύρρας

*Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης,  
MSc Διοίκηση Σχολικών Μονάδων Πανεπιστημίου Frederick  
Υποψήφιος διδάκτωρ Πανεπιστημίου Αιγαίου*

## Περίληψη

Οι προκλήσεις για τους σχολικούς ηγέτες στη νέα εποχή που διανύουμε, συνεχώς πολλαπλασιάζονται και περιπλέκουν ακόμη πιο πολύ το ήδη σύνθετο έργο τους (Netolicky, 2020). Επίσης, με βάση την πρωτοφανή περίπτωση της πανδημίας του COVID-19 οι ηγετικές πρακτικές άλλαξαν δραματικά (Harris, 2020). Προκειμένου να επιταχυνθεί η ενδυνάμωση των οργανισμών σε περιόδους κρίσεων, είναι απαραίτητο να τεθούν μια σειρά από προτεραιότητες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, που για την πρακτική εφαρμογή πολλών από αυτές είναι αρμόδιος ο εκάστοτε σχολικός ηγέτης. Στη συγκεκριμένη συγκυρία των έντονων τεχνολογικών αλλαγών είναι απαραίτητη η παρουσία ενός σχολικού ηγέτη, που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας και στις διαδικασίες εξέλιξης και προόδου του οργανισμού, παρά στις διοικητικές διαδικασίες (Harris & Jones, 2020). Η παρουσία αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας και η συστηματική ενσωμάτωση των Νέων Τεχνολογιών στο εκπαιδευτικό συγκείμενο αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για τον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών

## Εισαγωγή

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο των τελευταίων ετών και κάτω από τη σκιά της πανδημίας του COVID-19 σε κάθε τομέα του δημόσιου και του ιδιωτικού βίου, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί βιώνουν μια περίοδο μεγάλων και έντονων αλλαγών. Οι αλλαγές αυτές προέκυψαν ως συνέπεια της εμφάνισης και χρήσης των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία, που έως ένα βαθμό επιταχύνθηκαν από το ξέσπασμα της κρίσης του κορονοϊού σε παγκόσμιο επίπεδο. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές/τριες ως οι κύριοι υπεύθυνοι/ες για τη διοίκηση και ηγεσία των σχολικών μονάδων άσκησαν συνεργατικές πρακτικές και μοντέλα ηγεσίας προκειμένου να ανταποκριθούν στα δεδομένα της υγειονομικής κρίσης και να διατηρήσουν τη συνέχεια της απρόσκοπτης λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών (Harris, 2020). Επίσης,

εμφανίστηκε και προβλήθηκε ως αναγκαιότητα η τάση ενίσχυσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών μετά την εποχή του κορονοϊού, διερευνήθηκε ο ρόλος του διευθυντή/τριας στο συγκεκριμένο θέμα και τέθηκε σε εφαρμογή μια σειρά ευρωπαϊκών πολιτικών για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών.

## Θεωρητικές Πτυχές

### Σχολικός ηγέτης και Ψηφιακός μετασχηματισμός των εκπαιδευτικών οργανισμών

Σύμφωνα με τους Power and Heavin (2018), η παρουσία αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η συστηματική ενσωμάτωση των Νέων Τεχνολογιών στο σχολικό συγκείμενο, αποτελούν προϋποθέσεις για τον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών για τον μετασχηματισμό επιχειρήσεων, οργανισμών και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού σε μια σχολική μονάδα, είναι αναγκαίο όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό να συνεργάζονται και να συνδέονται στην εργασία τους μέσω των Νέων Τεχνολογιών (Norton, Shroff & Edwards, 2020).

Προκειμένου να επιταχυνθεί η ενδυνάμωση των σχολικών μονάδων στο μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο ψηφιακό συγκείμενο είναι απαραίτητο να τεθούν μια σειρά από προτεραιότητες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, για την πρακτική εφαρμογή πολλών από των οποίων είναι αρμόδιος ο εκάστοτε σχολικός ηγέτης (Eden, Burton-Jones, Cassey & Draheim, 2019). Πιο αναλυτικά, ο σχολικός ηγέτης είναι ο άμεσα αρμόδιος για την ψηφιακή οργάνωση της σχολικής μονάδας, τον συντονισμό και τη δημιουργία ψηφιακών τάξεων και ιστοσελίδας του σχολείου, καθώς και εμμέσως λειτουργεί παραινετικά στη δημιουργία ψηφιακού υλικού από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου και προώθησης του ψηφιακού γραμματισμού στα μέσα κοινωνίας και δικτύωσης. Επίσης, ο σχολικός ηγέτης καθί-

σταται υπεύθυνος για την αποτελεσματική ψηφιακή επικοινωνία και δικτύωση με το σύνολο των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, διατηρώντας ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας, ψηφιακές πλατφόρμες και πολυμεσικές εφαρμογές (Burleigh, 2020). Για παράδειγμα, μέσω αυτών των καναλιών και πλατφορμών μπορούν να πραγματοποιηθούν ψηφιακές εκδηλώσεις, συνέδρια, ψηφιακές περιηγήσεις και εκδρομές, συνδέοντας όλα τα μέλη του οργανισμού στον ίδιο χρόνο ανεξαρτήτως τοποθεσίας.

Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι ότι κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, η κοινή κουλτούρα και το ομαδικό όραμα των μελών του οργανισμού, όσον αφορά τις Νέες Τεχνολογίες, είναι τα βασικά στοιχεία που προωθούν τον μετασχηματισμό σε βαθύτερο επίπεδο και όχι η τεχνολογία αυτή καθαυτή, καθώς δίχως τη σωστή καθοδήγηση μιας ισχυρής σχολικής ηγεσίας και την ύπαρξη ομαδικής σύμπνοιας, το εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού κινδυνεύει να μείνει αποτελεσματικά ανεφάρμοστο και ημιτελές (Demchenko, Gulieva, Larina & Simaeva, 2021).

### Ψηφιακή επένδυση στη μετά COVID-19 εποχή

Στη σύγχρονη σχολική πραγματικότητα μετά την πανδημία του Covid-19, είναι πιο αναγκαίο από ποτέ να υπάρξει ψηφιακή επένδυση σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς με συστηματικό τρόπο (Suphakicco, 2022). Εάν οι εκπαιδευτικοί πρόκειται να προσφέρουν ποιότητα στους μαθητές τους στο ψηφιακό πεδίο, τότε θα πρέπει να αναπτύξουν τις ψηφιακές τους δεξιότητες για να χρησιμοποιούν εποικοδομητικά τις Νέες Τεχνολογίες με σκοπό τη δημιουργία μιας ελκυστικής μαθησιακής ατμόσφαιρας για όλους τους/τις συμμετέχοντες/ουσες. Η ψηφιακή επένδυση στους εκπαιδευτικούς και κατ' επέκταση σε μαθητές και γονείς αποτελεί τον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο αποτελεσματικός ψηφιακός γραμματισμός του εκπαιδευτικού προσωπικού σε συνδυασμό με τις συντονισμένες προσπάθειες για ενίσχυση και επικαιροποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού κάθε σχολικής μονάδας αποτελεί το κλειδί για την ψηφιακή ενίσχυση των σχολείων σε περιόδους κρίσης.

Όταν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αντιμετώπισαν το εκτεταμένο κλείσιμο λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, το συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναγνώρισε την ψηφιακή κατάρτιση στους εκπαιδευτές και στους εκπαιδευόμενους ως κινητήρια δύναμη σε όλα τα επίπεδα (Council of the European Union, 2020a). Επίσης, το Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης (2021 – 2027) καθορίζει ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό όραμα με προώθηση της ανάπτυξης ενός οικοσυστήματος ψηφιακής εκπαίδευσης υψηλών επιδόσεων και ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σκοπός της συγκεκριμένης πολιτικής είναι η προώθηση

της αριστείας για την προετοιμασία του εκπαιδευτικού προσωπικού σε ψηφιακά περιβάλλοντα (π.χ. εικονική πραγματικότητα, τεχνητή νοημοσύνη, αναδυόμενες τεχνολογίες κτλ.) σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των ψηφιακών εξελίξεων στις διαδικασίες διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης.

### Επαναπροσδιορισμός των πρακτικών σχολικής ηγεσίας

Είναι ευδιάκριτο, πως οι σχολικοί ηγέτες ηγούνται πλέον σε μια σχολική πραγματικότητα, όπου η επαφή και η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο τείνει να ελαττωθεί, χωρίς να υπάρχει η δέσμευση και η εγγύηση ότι θα επιστρέψει σύντομα. Εάν οι σχολικοί οργανισμοί επιστρέψουν και πάλι στην κανονική τους λειτουργία, όπως λειτουργούσαν πριν την υγειονομική κρίση, οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να αποδεχθούν ότι οι Νέες Τεχνολογίες έχουν συμβάλει στην αλλαγή των τρόπων διδασκαλίας και μάθησης στο σύνολό της (Hargreaves, 2020).

Γενικότερα, υπάρχουν ενδείξεις που υποδεικνύουν ότι η κατασκευή δικτύων από τον σχολικό ηγέτη, βοηθάει στη συμμετοχή όλο και περισσότερων μελών στις ηγετικές πρακτικές και στη λήψη αποφάσεων, αυξάνοντας την ηγετική ικανότητα ενός σχολικού οργανισμού στο σύνολό του (Azorin, Harris & Jones, 2020). Στο σημείο αυτό, αποδεικνύεται η στενή και διαλεκτική σχέση μεταξύ της συμμετοχικής, της καταναεμημένης και της ηγεσίας του εκπαιδευτικού. Στην ουσία, η ενεργητική συμμετοχή και εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η αλληλεπίδραση που ανέπτυξαν με τη σχολική ηγεσία κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και της κρίσης του κορονοϊού, τους βοήθησε να ενισχύσουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά και να ενεργήσουν ως ηγέτες στις ψηφιακές τάξεις διδασκαλίας. Σύμφωνα με την Netolicky (2020), η ηγεσία των εκπαιδευτικών αφορά την επιρροή και τον αντίκτυπο μέσω της δράσης, παρά τα ανατιθέμενα διοικητικά καθήκοντα ή προδιαγεγραμμένους ρόλους, καθώς οι εκπαιδευτικοί εργάζονται για να βρουν μαθησιακές λύσεις για τους μαθητές τους μέσα στις παραμέτρους των ιδιαίτερων εθνικών και τοπικών σχολικών πλαισίων και της σχολικής τάξης.

Πριν από δύο και πλέον δεκαετίες ο Andy Hargreaves και ο Michael Fullan προκάλεσαν τους σχολικούς ηγέτες με το ερώτημα: «Τι αξίζει πλέον για να αγωνιστούμε εκεί έξω;». Το συγκεκριμένο ερώτημα δε θα μπορούσε να είναι πιο καίριο και επίκαιρο από ποτέ. Υπάρχουν τρεις σύγχρονες τάσεις αναφορικά με το μέλλον της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη μετά COVID-19 εποχή. Η Harris (2020) και η Netolicky (2020) αναφέρουν πως η μία τάση πιέζει για επιστροφή στην κανονικότητα και στο «παλιό» μοντέλο λειτουργίας, όπως ήταν πριν την πανδημία του COVID-19. Αυτές οι φωνές επιθυμούν να αναβαθμίσουν ή να συνδυάσουν τις εκπαιδευτικές πρακτικές της



σημερινής κρίσης, πίσω στην προηγούμενη κανονικότητα. Από την άλλη μεριά, υπάρχει δημόσιος λόγος για τη δημιουργία μίας «νέας κανονικότητας», μιας επαναθεμελίωσης και αναπροσαρμογής, όπου θα δημιουργηθεί ένα μοντέλο εκπαίδευσης και ηγεσίας, εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις των επειγουσών αναγκών και εκάστοτε κρίσεων. Τέλος, σύμφωνα με τη Harris (2020) διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι σχολικοί ηγέτες κινούνται ανάμεσα στις δύο τάσεις, αναδεικνύοντας μια νέα προοπτική μετά την πανδημία του COVID-19. Άλλωστε, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η ίδια στη μελέτη της, αυτό που χρειάζεται στην παρούσα φάση είναι ένα μοντέλο που να ενσωματώνει τα καλύτερα στοιχεία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και της διά ζώσης μάθησης, ένα νέο υβριδικό μοντέλο. Πιο συγκεκριμένα, το νέο αυτό υβριδικό μοντέλο πρέπει να είναι προσανατολισμένο προς την ψηφιακή τεχνολογία, ενισχύοντας και συνδέοντας τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς με την ψηφιακή μάθηση και επιταχύνοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών (Harris, 2020).

### Συμπεράσματα

Η τάση για άσκηση συνεργατικών πρακτικών από τους σχολικούς ηγέτες είναι εμφανής στη σύγχρονη σχολική πραγματικότητα, στοιχείο που μπορεί να κριθεί ως απόλυτα θετικό, αν αναλογιστούμε τη σημασία της έννοιας της συνεργασίας και την αναγκαιότητα αυτής σε ανοικτούς και συνεχώς μεταβαλλόμενους οργανισμούς, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στη μετά COVID-19 εποχή. Επίσης, διαφαίνεται πως παρότι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη αποδεικνύεται κομβικός στην τάση προς ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών, η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σύνδεση με την κοινή κουλτούρα και το ομαδικό όραμα των μελών του οργανισμού. Η ψηφιακή επεξεργασία των δεδομένων, η ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία, η δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, η ασφάλεια και η επίλυση τεχνικών προβλημάτων συγκαταλέγονται στις πιο σημαντικές ψηφιακές δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν οι εκπαιδευτικοί και οι σχολικοί ηγέτες στην πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών οργανισμών. Μια μελέτη που θα διερευνούσε τις απόψεις των σχολικών ηγετών και τις προτάσεις τους προς ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών, θα βοηθούσε στην άσκηση αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής από τα κεντρικά διοικητικά όργανα.

### Βιβλιογραφικές αναφορές

- Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management, 40*(2-3), 111-127.
- Burleigh, C. (2020). Education Leaders' Perceptions of Faculty Ethical Decision-Making: Awareness, Learning, and Change. *Journal of Educational Research and Practice, 10*(1), 365-376.
- Council of the European Union (2020a). *Council conclusions on European teachers and trainers for the future.*
- Demchenko, M. V., Gulieva, M. E., Larina, T. V., & Simaeva, E. P. (2021). Digital Transformation of Legal Education: Problems, Risks and Prospects. *European Journal of Contemporary Education, 10*(2), 297-307.
- Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. (2019). Digital transformation requires workforce transformation. *MIS Quarterly Executive, 18*(1), 1-17.
- Hargreaves, A. (2020). What's next for schools after coronavirus? Here are 5 big issues and opportunities. *The Conversation, 16.*
- Harris, A. (2020). COVID-19—school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community.*
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19—school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40*(4), 243-247.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community, 5*(3/4), 391-395.
- Norton, A., Shroff, S., & Edwards, N. (2020). Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective. *Publish Nation Limited: London, UK.*
- Power, D. J., & Heavin, C. (2018). *Data-Based Decision Making and Digital Transformation: Nine Laws for Success.* Business Expert Press.
- Suphakicco, P. S. (2022). The Trends of Education after the COVID-19 Situation in Thailand. *Education Quarterly Reviews, 5*(2).

# Εκπαιδευτική αξιολόγηση 2023: Το τέλος μιας εκκρεμότητας ή ένα νέο επεισόδιο αντιπαραθέσεων;

*Τίγκας Ιωάννης*

*Υπ. Διδάκτωρ Παν. Θεσσαλίας*

*Λαζαρίδου Αγγελική*

*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παν. Θεσσαλίας*

## Εισαγωγή

Το 2023 προδιαγράφεται έτος ενδιαφερουσών εξελίξεων σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ελλάδα. Στην Κύπρο διότι αναμένονται οι αποφάσεις της νέας κυβέρνησης σχετικά με την αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών (Προδρόμου, 2023). Στην Ελλάδα διότι για πρώτη φορά μετά το 1982 επιχειρείται να ολοκληρωθεί η ατομική αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Το γεγονός αυτό, όπως συνέβη επανειλημμένα στο παρελθόν, θεωρείται ότι θα οδηγήσει σε νέο κύκλο συγκρούσεων κυβέρνησης-εκπαιδευτικών. Αυτό προοιωνίζονται και οι πρώτες αντιδράσεις των εκπαιδευτικών ομοσπονδιών, ΔΟΕ και ΟΛΜΕ, αλλά και οι θέσεις του Υπουργείου Παιδείας (Κουζούφη, 2023· Λακασάς, 2023). Με αφορμή την τρέχουσα επικαιρότητα, επιχειρείται σ' αυτό το κείμενο μια κριτική αποτίμηση της στάσης που τήρησε η Διδασκαλική Ομοσπονδία στην Ελλάδα, τις τέσσερις τελευταίες δεκαετίες, στο θέμα της αξιολόγησης εκπαιδευτικών.

## Πιθανές αιτίες σύγκρουσης στον χώρο της εκπαίδευσης

Είναι αναμενόμενο, στους κόλπους του γενικού πληθυσμού μιας κοινωνίας, λόγω και του εξέχοντος ρόλου που επιτελεί το σχολείο, να αναπτύσσονται πολλές διαφορετικές στοχεύσεις και θέσεις σχετικά με το πώς θα πρέπει να λειτουργεί η εκπαίδευση. Σ' αυτές τις «υποκειμενικές θεωρήσεις της πραγματικότητας» (Ματθαίου, 1997) προστίθενται κι εκείνες των άμεσα εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά μη ειδικών (μαθητών, γονέων) και ακόμα, οι θεωρήσεις των εμπλεκόμενων που θεωρούνται ταυτόχρονα και ειδικοί (εκπαιδευτικών, διοικητικών της εκπαίδευσης). Στις συνθήκες αυτές, όπως γράφει ο Ματθαίου (1997), το ζητούμενο δεν είναι ποια πλευρά βρίσκεται εγγύτερα στην αλήθεια, αλλά αν και πώς όλες αυτές οι διαφορετικές προσεγγίσεις της πραγματικότητας ασκούν πιέσεις για να ωθήσουν την εφαρμοζόμενη εκπαιδευτική πολιτική στην κατεύθυνση που προκρίνουν.

Μεγάλη σημασία έχει, επιπλέον, και το πόσο ισχυρή είναι η πεποίθηση απ' την οποία διαπνέεται καθεμιά από τις παραπάνω ομάδες ενδιαφέροντος, ότι η άποψη της πρέπει οπωσδήποτε να κυριαρχήσει γιατί «είναι η άποψη των ειδικών» ή – όταν πρόκειται για γονείς και μαθητές – επειδή «είναι η άποψη των πελατών».

Ένας δεύτερος, ίσως ισχυρότερος, λόγος άσκησης πίεσης για την ανακατεύθυνση της εκπαιδευτικής πολιτικής, που μπορεί τελικά να οδηγήσει σε σύγκρουση, είναι το ιδιαίτερο ενδιαφέρον των ομάδων συμφερόντων (interest groups) (Mawhinney & Lugg, 2001). Αυτό, αν πρόκειται για τους γονείς, μπορεί να είναι εστιασμένο στην καλύτερη εκπαίδευση των παιδιών ή στη μεγαλύτερη ασφάλειά τους. Αν πρόκειται για τους εκπαιδευτικούς, δεν αποκλείεται να σχετίζεται με τις οικονομικές τους απολαβές, την επαγγελματική τους ασφάλεια, τις ευκαιρίες ανέλιξής τους στην ιεραρχία ή περισσότερα εχέγγυα για την επιτυχία του έργου τους. Το πόσο αποτελεσματικές θα είναι οι πιέσεις αυτές εξαρτάται και από τον τρόπο που θα τις αντιμετωπίσει ο πολιτικός στον οποίο ασκούνται, δηλαδή από το πόσο ανθεκτικός θα φανεί (Levin, 2010). Η ανθεκτικότητα των πολιτικών, σε περιπτώσεις σύγκρουσης, προσδιορίζεται από το πόσο καλά γνωρίζουν το θέμα, από το πόσο βασίζονται σε υπηρεσιακούς παράγοντες για γνωμοδοτήσεις, από την προβλεπτικότητά τους και την ετοιμότητά τους να κάνουν υποχωρήσεις, να αναγνωρίσουν σφάλματα και να προβούν σε συμβιβασμούς (Levin, 2010).

Αιτία πρόκλησης συγκρούσεων από μια πολιτική, στον χώρο της εκπαίδευσης, είναι και το προφανές: η πολιτική αυτή να είναι πραγματικά αναποτελεσματική ή ακόμα και εσφαλμένη και επιβλαβής. Σ' αυτή την περίπτωση, η οξύδερκεια και η διορατικότητα του πολιτικού είναι στοιχεία απαραίτητα, ώστε, όχι μόνο να αποσυρθεί η πρόταση που προκάλεσε την ένταση, αλλά και να αποφευχθεί η δημιουργία στερεοτυπικής μορφής αντιδράσεων για κάθε επόμενη πολιτική πρωτοβουλία στη συγκεκριμένη θεματική περιοχή (Levin, 2010).



## Κράτος, ΔΟΕ και αξιολόγηση εκπαιδευτικών

Όσα έχουν συμβεί τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες στην Ελλάδα, σε σχέση με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, είναι δυνατό να αντιστοιχιστούν συνδυαστικά με τις παραπάνω εκδοχές πρόκλησης έντασης ή έστω με μία απ' αυτές. Στις επόμενες παραγράφους θα επιχειρηθούν ορισμένες τέτοιες αντιστοιχίσεις, χωρίς ιεράρχηση, ώστε να καταστεί ευκολότερη η κατανόηση του φαινομένου της τεσσαρακονταετούς εκκρεμότητας ενός ζητήματος, που δεν κλείνει «ούτε με τον έναν τρόπο ούτε με τον άλλον».

### *Ο απεχθής επιθεωρητισμός*

Η ταύτιση της αξιολόγησης με τον επιθεωρητή και ο τρόπος με τον οποίο δομήθηκε και χρησιμοποιήθηκε, από τις κυβερνήσεις, ο συγκεκριμένος θεσμός, σε εποχές έντονων πολιτικών παθών, καλλιέργησε στους δασκάλους την πεποίθηση ότι ο αξιολογητής είναι «αντίπαλος» και η αξιολόγηση τιμωρία. Το κράτος, επιτρέποντας ακόμα και στη μεταπολίτευση τη σύνταξη αξιολογικών εκθέσεων σύμφωνα με τα πρότυπα που δημιουργήθηκαν την περίοδο της δικτατορίας, απώλεσε κάθε ίχνος αξιοπιστίας για τους λόγους που επιθυμεί να υπάρχει η αξιολόγηση (Κυρίδης κ. α., 2018· Χαραλάμπους & Γκανάκας, 2006). Ήταν αναμενόμενο οι δάσκαλοι να χρησιμοποιήσουν όλες τους τις δυνάμεις για να αποτρέψουν ενδεχόμενη επιστροφή στον εφιάλτη του παρελθόντος.

### *Οι άστοχες πολιτικές*

Οι προσπάθειες που έγιναν από τις πρώτες κυβερνήσεις της μεταπολίτευσης, για αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης δεν ήταν ουσιαστικές. Την περίοδο εκείνη η ΔΟΕ δεν είχε αντιρρήσεις για την ύπαρξη αξιολόγησης. Το πρόβλημα που έθετε ήταν η αναμόρφωση του συστήματος, ιδιαίτερα σε σχέση με τη δράση των επιθεωρητών (Ζαμπέτα, 1995· Μπάκας, 2001). Όταν άρχισε να γίνεται εμφανές ότι ένα τέτοιο αίτημα, προδήλως δίκαιο, δεν υπήρχε πρόθεση να ικανοποιηθεί, ήταν επόμενο η πίεση να αυξηθεί.

Το 1982, όταν καταργήθηκε ο θεσμός του επιθεωρητή, έπαψε ξαφνικά να υπάρχει αξιολόγηση των δασκάλων στην Ελλάδα μετά από δεκαετίες. Η πολιτεία «εξαφάνισε» έναν θεσμό (αξιολόγηση) που στην πραγματικότητα ήθελε να διατηρήσει, όπως προκύπτει από τον σχετικό νόμο (Ν. 1304, ΦΕΚ 144, τ. Α/1982), επειδή συνδεόταν με την ύπαρξη του επιθεωρητή (Χαραλάμπους & Γκανάκας, 2006). Όταν αργότερα επιχειρήσε να τον επαναφέρει, η ΔΟΕ ερμήνευσε την προσπάθεια ως υπαναχώρηση.

Το 1992 έγινε μια μεγάλη προσπάθεια να κλείσει η εκκρεμότητα από την κυβέρνηση της Νέας Δημοκρατίας. Οι δάσκαλοι αντιτάχθηκαν σθεναρά, με ισχυρά επιχειρήματα και με την υποστήριξη της αντιπολίτευσης. Ο αγώνας τους πέτυχε γιατί το σχέδιο της κυβέρνησης δεν ήταν καλά επεξεργασμένο και το σύστημα που πρότεινε διέφερε ελάχιστα από εκείνο που ίσχυε όσο υπήρχαν οι επιθεωρητές (Δούκας, 2000).

Το 1997 η κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ εμφανίστηκε ανακόλουθη καθώς πρότεινε ένα σχέδιο με ιδέες στις οποίες βασιζόταν και ο νόμος του 1993, τον οποίο είχε απενεργοποιήσει η προηγούμενη κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ. Επιπλέον, επέμεινε στην αναγκαιότητα σύστασης του Σώματος Μονίμων Αξιολογητών έξω από την υπάρχουσα διοικητική πυραμίδα της εκπαίδευσης, γεγονός που τροφοδότησε την πεποίθηση των δασκάλων ότι «ο επιθεωρητής επιστρέφει» (Ζουγανέλη κ. α., 2007).

Πέμπτο λάθος πολιτικής θεωρείται η απροθυμία των κυβερνήσεων να εξετάσουν με σοβαρότητα τις προτάσεις της ΔΟΕ (και της ΟΛΜΕ) περί αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και αυτοαξιολόγησης. Το γεγονός ότι οι προτάσεις αυτές είναι σε μεγάλο βαθμό επιστημονικά τεκμηριωμένες και οι συγκεκριμένες πρακτικές κερδίζουν έδαφος σε άλλες χώρες (Λουκέρης κ. α., 2009· Μαντάς κ. α., 2009), δεν φαίνεται να συγκινεί τις ελληνικές κυβερνήσεις. Η ΔΟΕ οδηγείται έτσι σε ερμηνείες για τις πραγματικές προθέσεις του Υπουργείου και να εντείνει την αντίθεσή της στις προβαλλόμενες πολιτικές.

Το σημαντικότερο πολιτικό λάθος, ωστόσο, των ελληνικών κομμάτων εξουσίας, από το 1974, ήταν η ταύτισή τους με το συνδικαλιστικό κίνημα, κατά τον χρόνο που βρισκόταν στην αντιπολίτευση. Το λεγόμενο «χάιδμα των αυτιών» και η πρακτική των πρώτων χρόνων της μεταπολίτευσης, δημιούργησαν τη βεβαιότητα ότι καμιά πολιτική δεν περνάει χωρίς την έγκριση των συνδικάτων και, σε κάθε περίπτωση, ότι θεσμοθετηθεί παρά τις ενστάσεις, θα καταργηθεί από την επόμενη κυβέρνηση (Χαραλάμπους & Γκανάκας, 2006).

### *Ο κοινωνικός κορπορατισμός*

Όπως γράφει ο Αθανασιάδης (2001), ο όρος «κοινωνικός κορπορατισμός» προτάθηκε στη δεκαετία του 1980, κατ' αντιστοιχία του «κρατικού κορπορατισμού» που είχε χρησιμοποιηθεί στην περίοδο του Μεσοπολέμου με σκοπό να περιγράψει τις αμφίδρομες σχέσεις επιρροής, επίδρασης και διείσδυσης μεταξύ των συνδικάτων και των σοσιαλδημοκρατικών – κυρίως – κομμάτων της Ευρώπης. Στην περίπτωση της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, οι κυβερνήσεις του ΠΑΣΟΚ αξιοποίησαν τους στενούς δεσμούς με τη συνδικαλιστική ηγεσία, ώστε να εξασφαλίσουν, σε δύσκολες περιόδους, κοινωνική ειρήνη. Έτσι, το επίμαχο θέμα της αξιολόγησης, που προκαλούσε την έντονη αντίθεση των εκπαιδευτικών, αφέθηκε σε τέλμα. Υπήρξε δηλαδή ένα είδος συναλλαγής που επέτρεπε στη συνδικαλιστική ηγεσία να θριαμβολογεί, ενώ παράλληλα δημιουργούσε στους εκπαιδευτικούς ένα αίσθημα βεβαιότητας για τη δύναμη που διαθέτουν στο να επηρεάζουν την κυβερνητική πολιτική στο συγκεκριμένο θέμα (Αθανασιάδης, 2001· Αρσένης, 2009).

### *Οι συντεχνιακές αντιλήψεις*

Η ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος στην Ελλάδα, εξαιτίας και της μακροχρόνιας πολιτικής αστάθειας μετά

τον πόλεμο, αλλά και λόγω των διώξεων και της απαγόρευσης της συνδικαλιστικής δράσης για μεγάλες χρονικές περιόδους, δεν ακολούθησε αντίστοιχα παραδείγματα της Ευρώπης. Οι συνδικαλιστές, άλλοτε από ανασφάλεια και άλλοτε από αδημονία, απέφευγαν τη συνεργασία ή τη συνεννόηση με την εκάστοτε κυβέρνηση. Έτσι, μέσα από συνεχείς τριβές και «ξύλινη» επιχειρηματολογία, οδηγήθηκαν σταδιακά σε συντεχνιακές αντιλήψεις σε σχέση με τον ρόλο τους, καταλήγοντας να υπερασπίζονται πολλές φορές βραχυπρόθεσμα κλαδικά, κομματικά και ενδεχομένως προσωπικά οφέλη (Αρσένης, 2009· Αρσένης, 2008· Κέζα, 2011).

## Επίλογος

Η ισχυροποίηση της ΔΟΕ και, γενικότερα, των εκπαιδευτικών συνδικάτων στην Ελλάδα ήταν αποτέλεσμα μακρο-

χρόνιας διαδικασίας και προέκυψε από τον συνδυασμό της δράσης των ίδιων των οργανώσεων, των λαθών στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής από τα κόμματα και τις κυβερνήσεις και αντικειμενικών συνθηκών, όπως είναι το πολυπληθές του κλάδου και η ευαισθησία της κοινωνίας για τα θέματα παιδείας.

Ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, η ΔΟΕ ανάλωσε πολλές συνδικαλιστικές δυνάμεις για ένα θέμα που έχει κλείσει από πολλά χρόνια στις περισσότερες δυτικές κοινωνίες, επιδεικνύοντας, ωστόσο, πλήρη αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά, σε συνδυασμό και με την αδυναμία των κυβερνήσεων να προτείνουν ένα ελκυστικό, αποδεδειγμένα αντικειμενικό και προφανώς χρήσιμο σύστημα αξιολόγησης. Το αν αυτή τη φορά «θα περάσει η αξιολόγηση» παραμένει ένα ζητούμενο.

## Βιβλιογραφία

- Levin, B. (2010). Governments and education reform: some lessons from the last 50 years. *Journal of Education Policy*, 25(6), pp. 739-747.
- Mawhinney, H. B., & Lugg, C. A. (2001). Introduction: Interest Groups in United States Education. *Educational Policy*, 15(1), pp. 3-11.
- Αθανασιάδης, Χ. (2001). Εκπαιδευτικά συνδικάτα και κοινωνικός κορπορατισμός. Η περίπτωση της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών (1982-2000). Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σχολείου* (σσ. 146-153). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Αρσένης, Γ. (2008, 11 08). Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση: Μπροστά σε νέες πραγματικότητες. *Ομιλία του Γεράσιμου Αρσένη σε ημερίδα της ΑΚΙΔΑ*. Ανάκτηση από <http://www.garsenis.gr/>
- Αρσένης, Γ. (2009). Το πρόβλημα των μεταρρυθμίσεων στην παιδεία. *Ηλιαία*. Ανάκτηση από <http://www.garsenis.gr/>
- Δούκας, Χ. (2000). *Εκπαιδευτική πολιτική και εξουσία*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Ζαμπέτα, Ε. (1995). *Η εκπαιδευτική πολιτική στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση 1974-1989*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Ζουγανέλη, Α., Καφετζόπουλος, Κ., Σοφού, Ε., & Τσάφος, Β. (2007). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, σσ. 135-151.
- Κέζα, Α. (2011, 03 25). Ανάνευσις Δασκάλων. *Το Βήμα*. Ανάκτηση από <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=391794>
- Κουζούφη, Μ. (2023, 01 29). Σε θέση «μάχης» οι εκπαιδευτικοί για την ατομική αξιολόγηση - Πώς θα γίνει. Ανάκτηση από [https://www.typosthes.gr/koinonia/305238\\_se-thesi-mahis-oi-ekpaideytikoigiatin-atomiki-axiologisi-pos-tha-ginei](https://www.typosthes.gr/koinonia/305238_se-thesi-mahis-oi-ekpaideytikoigiatin-atomiki-axiologisi-pos-tha-ginei)

- Κυρίδης, Α., Μότα, Ε., Μυσιρλή, Φ., & Τουρτούρας, Χ. (2018). Επιθεωρητισμός και αξιολόγηση τη δεκαετία του '70. *Επιστημονικό Βήμα του Δασκάλου*(22), σσ. 115-138.
- Λακασάς, Α. (2023, 02 17). *Κεραμέως για αξιολόγηση: Παρακράτηση μισθού στους αρνητές*. Ανάκτηση από Η Καθημερινή: <https://www.kathimerini.gr/society/562282834/kerameos-gia-axiologisi-parakratisi-misthou-stoys-arnites/>
- Λουκέρης, Δ., Κατσαντώνη, Σ., & Συρίου, Ι. (2009). Αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 15, σσ. 180-194.
- Μαντάς, Π., Ταβουλάρη, Ζ., & Δαλαβίκας, Θ. (2009). Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 15, σσ. 195-209.
- Ματθαίου, Δ. (1997). Πραγματικότητα και εκπαιδευτική πολιτική. Απεικασμάτων έλεγχος συγκριτικός και επιστημολογικός. *Εκπαιδευτικά*, τ. 43, σσ. 80-87.
- Μπάκας, Θ. (2001). Εκπαιδευτική πολιτική και συνδικαλιστικό κίνημα των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα μετά το 1974: η συμβολή της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Ελλάδας (Δ.Ο.Ε.) στις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις της περιόδου 1974-2000. *Διδακτορική Διατριβή*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- Προδρόμου, Π. (2023, 02 17). Προδρόμου: «Αμφισβητείται το σύστημα αξιολόγησης προτού καν ολοκληρωθεί». Ανάκτηση από OmegaLive: <https://omegalive.com.cy/kypros/prodromou-amphisbeteitai-to-sustema-axiologeses-protou-kan-oloklrothei/>
- Χαραλάμπους, Δ., & Γκανάκας, Ι. (2006). Το ζήτημα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου στη μεταπολιτευτική Ελλάδα: επίσημες πολιτικές και συνδικαλιστικές αντιστάσεις. *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*(7), σσ. 13-41.

## Συμπερίληψη και Παιδαγωγική Πρακτική

Ο Κυπριακός Όμιλος Εκπαιδευτικής Διοίκησης (ΚΟΕΔ) σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου διοργάνωσε με επιτυχία το Σάββατο, 8 Απριλίου 2023 το συνέδριο «Συμπερίληψη και παιδαγωγική πρακτική». Το συνέδριο πραγματοποιήθηκε στη Λευκωσία στο Συνεδριακό Κέντρο «Φιλοξενία», μεταξύ των ωρών 8:30-13:15. Το συνέδριο αποσκοπούσε στη θεωρητική και πρακτική ανάλυση της έννοιας της συμπερίληψης, καθώς και στην παρουσίαση παιδαγωγικών πρακτικών που μπορούν να αξιοποιήσουν οι εκπαιδευτικοί στις αίθουσες διδασκαλίας, προκειμένου να προσφέρεται ισότητα ευκαιριών μάθησης σε όλα τα παιδιά. Κεντρική εισηγήτρια ήταν η Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Αικατερίνη Αντωνοπούλου, από το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου πραγματοποιήθηκαν, επίσης, τέσσερα παράλληλα εργαστήρια. Στο συνέδριο έλαβαν μέρος εκπαιδευτικοί, βοηθοί διευθυντές και διευθυντές όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, καθώς και στελέχη του Υπουργείου Παιδείας, Αθλητισμού και Νεολαίας. Οι παρουσιάσεις των εισηγητών βρίσκονται αναρτημένες και διαθέσιμες προς όλους και όλες στην ιστοσελίδα του Ομίλου <http://www.koed.org.cy>



*Χαιρετισμός από τον Πρόεδρο του ΚΟΕΔ  
Δρα Γιάννη Σαββίδη.*



*Χαιρετισμός από την Αναπληρώτρια Διευθύντρια του  
Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου Δρα Έλενα Χατζηκακού.*





## Ακολουθεί η περίληψη της κεντρικής εισήγησης και οι περιγραφές των παράλληλων εργαστηρίων

### Κεντρική Εισήγηση: «Συμμετοχή, συνεργασία και αυτονομία στο σχολείο για όλα τα παιδιά: Εννοιολογικές διασαφήσεις, μέθοδοι, εφαρμογές και προβληματισμός»

Δρ Αικατερίνη Αντωνοπούλου,  
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Ελλάδα



### Περίληψη

Η παρούσα εισήγηση επικεντρώνεται σε τρία γνωρίσματα του συμπεριληπτικού σχολείου: (α) τον βαθμό στον οποίο ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη μαθησιακή διαδικασία, (β) τη δυνατότητα που παρέχει για ουσιαστική συνεργασία και (γ) την προαγωγή της αυτονομίας με σκοπό την ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού. Στο πλαίσιο της εισήγησης παρουσιάζονται επιστημονικά δεδομένα που αφορούν στις αρχές και την εφαρμογή ενός Μοντέλου Συμμετοχής για την δημιουργία ενός

περιβάλλοντος μάθησης χωρίς αποκλεισμούς. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο της αλληλεπίδρασης, της συνεργασίας και της αυτονομίας των μελών της σχολικής κοινότητας στη βιωσιμότητα και την ποιότητα του συμπεριληπτικού σχολείου. Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο των καλών σχολικών πρακτικών, προτείνεται η υιοθέτηση του Καθολικού Σχεδίου Μάθησης που βασίζεται στις αρχές της πολλαπλής αναπαράστασης, της δράσης/έκφρασης και της εμπλοκής στη μαθησιακή διαδικασία.

### ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ 1: «Συμπερίληψη παιδιών με μεταναστευτική βιογραφία μέσω διαφοροποίησης διδασκαλίας»

Δρ Φλώρια Βαλανίδου και Δρ Ευγενία Παρτασή,  
Λειτουργοί Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

### Περιγραφή

Στο εργαστήριο αναλύονται βασικές στρατηγικές (π.χ. ιεράρχηση, διαβάθμιση) και τεχνικές/εργαλεία (π.χ. νοητικά στηρίγματα) διαφοροποίησης που μπορεί να αξιοποιήσει ο/η εκπαιδευτικός για να προσαρμόσει την παιδαγωγική του/της πρακτική και προσέγγιση στις ανάγκες όλων των παιδιών μιας συμβατικής τάξης, με διαφορετικό γλωσσικό υπόβαθρο. Στο εργαστήριο οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες θα έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν παραδείγματα και να εμπλακούν σε σχεδιασμό δραστηριοτήτων. Η πρακτική εφαρμογή στοχεύει να βοηθήσει τους/τις εκπαιδευτικούς να αναστοχαστούν σε σχέση με τις διδακτικές τους επιλογές, πολλές από τις οποίες αντλούνται συνειδητά (ή μη) από το παιδαγωγικό πλαίσιο της διαφοροποίησης.



## ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ 2: «Φύλο και σεξουαλικότητα: Προστασία και συμπερίληψη όλων των παιδιών στο σχολείο»

Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου, Λειτουργός ΠΑΒΙΣ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Έλενα Παπαμιχαήλ, Λειτουργός Εκπαιδευτικού Προγραμματισμού Α΄ Παιδαγωγικό Ινστιτούτο



### Περιγραφή

Το σεμινάριο αποσκοπεί να συμβάλει στην ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών προς την κατεύθυνση της προστασίας και συμπερίληψης όλων των παιδιών, ανεξαρτητως φύλου, εκφρασης φύλου, ταυτότητας φύλου ή σεξουαλικού προσανατολισμού στο σχολείο. Οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες θα έχουν την ευκαιρία να ξεκαθαρίσουν όρους σχετικούς με το φύλο και τη σεξουαλικότητα. Αναμένεται ότι θα γνωρίσουν προτάσεις υλικού για διδασκαλία θεμάτων φύλου και σεξουαλικότητας στο πλαίσιο της Αγωγής Υγείας και διαθεματικά. Τέλος, θα εξοπλιστούν με δεξιότητες για πρόληψη και αντιμετώπιση της έμφυλης βίας, του σεξισμού, της ομοφοβίας και τρανσφοβίας, μέσα από μελέτες περίπτωσης και στη βάση της αντιρατσιστικής πολιτικής και της πολιτικής για την πρόληψη και διαχείριση του σχολικού εκφοβισμού του ΥΠΑΝ.

## ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ 3: «Προώθηση των αρχών της ενιαίας εκπαίδευσης μέσα από τη δημιουργία απλών ταινιών κινουμένων σχεδίων (animation)»

Δρ Κυριάκος Δημητρίου, Επίκουρος Καθηγητής Ειδικής και Συμπεριληπτικής Εκπαίδευσης, στο Πανεπιστήμιο Λευκωσίας

### Περιγραφή

Τις τελευταίες δεκαετίες, η συμπερίληψη των παιδιών με αναπηρίες στο γενικό σχολείο έχει υιοθετηθεί ως

πάγια πολιτική. Οι Συμβάσεις για τα Δικαιώματα του Παιδιού (ΟΗΕ, 1989) και τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρία (ΟΗΕ, 2006) αποτελούν παραδείγματα των διεθνών προσπαθειών για την προώθηση και τη διασφάλιση της εκπαίδευσης για όλους, μέσα σε ένα σταθερό πλαίσιο πολιτικής. Δεδομένου ότι η επιτυχία του εγχειρήματος της ενιαίας εκπαίδευσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην καλλιέργεια του κλίματος σεβασμού και αποδοχής της διαφορετικότητας, ένας από τους εκπαιδευτικούς μας στόχους θα πρέπει να είναι η παροχή ευκαιριών για τη διόρθωση τυχόν λανθασμένων αντιλήψεων σχετικά με τη διαφορετικότητα, μέσω συνεργατικών δημιουργικών διαθεματικών δραστηριοτήτων. Τα κινούμενα σχέδια (animation) μπορούν να είναι ένα ελαστικό μέσο, για την προώθηση των αξιών της συμπερίληψης στα παιδιά. Το animation είναι μια μέθοδος φωτογράφισης διαδοχικών σχεδίων ή μοντέλων, για να δημιουργηθεί μια ψευδαίσθηση κίνησης σε μια ακολουθία. Σε αυτό το εργαστήριο,

το animation θα προσεγγιστεί ως ένα μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση των αξιών της ενιαίας εκπαίδευσης στο γενικό σχολείο. Το εργαστήριο θα εισαγάγει τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες στην ιστορία του animation με αναφορά σε ορισμένες τεχνικές. Το πρακτικό μέρος του εργαστηρίου θα επικεντρωθεί σε μια απλή τεχνική δημιουργίας κινουμένων σχεδίων που ονομάζεται «stop motion». Οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες θα καθοδηγηθούν πώς να δημιουργούν με τους/τις μαθητές/μαθήτριές τους τις δικές τους ταινίες κινουμένων σχεδίων μικρού μήκους μέσα από οκτώ απλά βήματα με τη χρήση δωρεάν εφαρμογών. Η ιδέα βασίζεται στις δραστηριότητες του χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ έργου Erasmus+ «I\_AM: Inclusive Education using Animation and Multimedia», στο οποίο συμμετείχε το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και που ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2023.



#### **ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ 4: «Σχολική ηγεσία και συμπερίληψη: Αξιοποιώντας τα στίλ ηγεσίας στην προώθηση της συμπερίληψης στους σχολικούς οργανισμούς»**

*Δρ Αντώνιος Καφά, Επίκουρος Καθηγητής  
Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου*

##### **Περιγραφή**

Η συμπεριληπτική εκπαίδευση στοχεύει να διασφαλίσει την ενίσχυση των μαθησιακών και κοινωνικών αναγκών όλων των μαθητών/ριών (McArthur, 2012) και συνεισφέρει στην ποιοτική μαθησιακή διαδικασία (UNESCO, 2017). Ειδικότερα, συνδέεται με την ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού συστήματος στο να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις διαφορετικές εκπαιδευτικές ανάγκες του μαθητικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών/ριών με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες, μαθητών/ριών με αναπηρία, μαθητών/ριών με μεταναστευτική βιογραφία κ.λπ.. Μέσα στο πλαίσιο της συμπερίληψης, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη κρίνεται ως ζωτικής σημασίας, καθώς αποτελεί απαραίτητο παράγοντα, για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων ανεξαιρέτως των μαθητών/ριών (Lambrecht, 2022). Με βάση τα παραπάνω, το συγκεκριμένο εργαστήριο αξιοποιεί τα πέντε στίλ ηγεσίας (συμμετοχικό, δομικό, επιχειρηματικό, παιδαγωγικό και στίλ ανάπτυξης προσωπικού) του Ολιστικού Μοντέλου Ηγεσίας των Pashiaridis και Brauckmann (Pashiaridis, 2014; Brauckmann & Pashiaridis, 2011), σε μια διαδικασία εμπλοκής των συμμετεχόντων, ως δι-

ευθυντές σχολείων, στο πλαίσιο προώθησης της συμπεριληπτικής εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες/συμμετέχουσες θα κληθούν να διαμορφώσουν ηγετικές πρακτικές που εντάσσονται στα πέντε στίλ ηγεσίας του μοντέλου, με απώτερο σκοπό την προώθηση της συμπερίληψης στην ηγετική τους δράση. Ειδικότερα το συγκεκριμένο εργαστήριο θα διαρθρωθεί στις παρακάτω τρεις ενότητες:

1. Στη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, όπου θα γίνει αναφορά στη σύνδεση των εννοιών της συμπερίληψης και ηγεσίας, καθώς και στην παρουσίαση των πέντε στίλ ηγεσίας του Ολιστικού Μοντέλου Ηγεσίας των Pashiaridis και Brauckmann
2. Στην πρακτική προσέγγιση του θέματος, όπου οι συμμετέχοντες/ συμμετέχουσες θα ενταχθούν σε ομάδες και θα κληθούν να διαμορφώσουν συγκεκριμένες ηγετικές πρακτικές για την προώθηση της συμπερίληψης με βάση τα πέντε στίλ ηγεσίας
3. Στη συζήτηση, όπου θα πραγματοποιηθεί: (i) ανταλλαγή απόψεων των ομάδων με τις προτεινόμενες ηγετικές πρακτικές, (ii) προσπάθεια κατάταξης των κυριότερων στίλ ηγεσίας που διαφαίνεται να προωθούνται στο πλαίσιο προώθησης της συμπερίληψης και (iii) αναφορά στις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν στο πλαίσιο προώθησης της συμπερίληψης στο κυπριακό εκπαιδευτικό συγκείμενο.







## ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΚΟΕΔ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ο Κυπριακός Όμιλος Εκπαιδευτικής Διοίκησης (ΚΟΕΔ) και το Πρόγραμμα Educational Leadership and Policy του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚΥ) πραγματοποίησαν δύο εκδηλώσεις με θεματικές το μάρκετινγκ και τη δημόσια εικόνα των σύγχρονων σχολικών οργανισμών. Οι βιντεοσκοπημένες διαλέξεις, καθώς και οι παρουσιάσεις βρίσκονται αναρτημένες και διαθέσιμες προς όλους και όλες στην ιστοσελίδα του Ομίλου <http://www.koed.org.cy>

Ειδικότερα, η πρώτη εκδήλωση πραγματοποιήθηκε την Τετάρτη, 23 Νοεμβρίου 2022, στις 6:30 μ.μ., με φυσική και εξ αποστάσεως παρουσία με θέμα «**Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση: Προκλήσεις και ευκαιρίες**» με εισηγητή τον Καθηγητή Κωνσταντίνο Ν. Λεωνίδου του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

### Η περίληψη της εισήγησης:

Ο όρος μάρκετινγκ έχει συνδεθεί με επιχειρηματικούς χώρους. Η φιλοσοφία και πρακτικές μάρκετινγκ έχουν εφαρμογή και σε άλλους οργανισμούς, όπως νηπιαγωγεία, σχολικές μονάδες, και πανεπιστήμια. Το μάρκετινγκ στην εκπαίδευση στοχεύει να μεταδώσει στο κοινό, στην κοινωνία, και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη τις γραμμές εργασίας που αναπτύσσονται σε εκπαιδευτικά κέντρα και ιδρύματα. Ο στόχος είναι η επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και η δημοσιοποίηση του εκπαιδευτικού και κοινωνικού έργου, όπως επίσης και η ορθή ανάδειξη των νέων και καινοτόμων γραμμών που αναπτύσσονται, για σκοπούς αναγνώρισης και ικανοποίησης μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικού προσωπικού, και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Στη διάλεξη έγινε διερεύνηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, επεξήγηση σημαντικών όρων και ανάλυση σχετικά με τη σημαντικότητα του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση. Ακολούθησε συζήτηση σχετικά με υφιστάμενες πρακτικές, προκλήσεις που υπάρχουν, και σημαντικές ευκαιρίες για συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες.



Η δεύτερη εκδήλωση πραγματοποιήθηκε την Τετάρτη, 22 Φεβρουαρίου 2023, στις 6:30 μ.μ., τόσο με φυσική παρουσία όσο και εξ αποστάσεως με θέμα: «**Η δημόσια εικόνα του (δημόσιου) σχολείου και ο ρόλος του διευθυντή και των εκπαιδευτικών: Θεωρία και πρακτικές εισηγήσεις**» με εισηγητή τον Δρα Γιάννη Σακκά (Καθηγητή φιλολογικών μαθημάτων).

### Η περίληψη της εισήγησης:

- Ποια είναι και πώς μπορούμε να διαχειριστούμε – ή να ελέγξουμε; - τη δημόσια εικόνα του Δημόσιου Σχολείου;
- Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή και του εκπαιδευτικού προσωπικού στη διαχείριση της εικόνας;

Γνωρίζουν πραγματικά οι γονείς ποιοί είμαστε; Θα έπρεπε να μας γνωρίζουν και τι εικόνα για τον εαυτό μας και για το σχολείο θέλουμε να προβάλλουμε στην τοπική κοινωνία; Ποιος είναι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διαχείριση της δημόσιας εικόνας του σχολείου και ποια οφέλη μπορούν να προκύψουν από αυτή την προσπάθεια; Σε αυτή τη διάλεξη - η οποία ευελπιστούσε να δώσει, εκτός από το θεωρητικό υπόβαθρο, και πρακτικές εισηγήσεις επί του θέματος - τέθηκαν ζητήματα όπως η διαχείριση της εικόνας του σχολείου από το εκπαιδευτικό και το διοικητικό του προσωπικό, η έννοια της «σχολικής μάρκας» και η σύγχρονη θεώρηση του μάρκετινγκ και του εκπαιδευτικού μάρκετινγκ και, τέλος, η λογοδοσία προς τους γονείς και την τοπική κοινότητα.

