



ΚΥΠΡΙΑΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Κ.Ο.Ε.Δ.)



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy



ΕΝΔΟΪΠΗΡΕΣΙΑΚΗ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ
ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
www.cptraining.ac.cy

**Σύνοψη και κλείσιμο εργασιών του συνεδρίου με θέμα
«Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για
βελτίωση της σχολικής μονάδας»**

Σάββατο, 13 Δεκεμβρίου 2014

Συνεδριακό Κέντρο «Φιλοξενία», Λευκωσία

*Από τον Δρα Ανδρέα Τσιάκκιρο και τον Δρα Θεόδωρο Θεοδώρου
Μέλη Σ.Ε.Π. Α.Π.ΚΥ.*

Κυρίες και κύριοι,

Σας ευχαριστούμε που έχετε επανέλθει έγκαιρα στην ολομέλεια για το τελευταίο μέρος συνεδρίου, που αφορά στη σύνοψη και το κλείσιμο των εργασιών του. Το συνέδριο με τίτλο «Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για βελτίωση της σχολικής μονάδας», έχει συνδιοργανωθεί από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.) και το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Επιστήμες της Αγωγής» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ε.Ε. Για το λόγο αυτό σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, που βρίσκεται μπροστά σας και αφορά στην αξιολόγηση των εργασιών του συνεδρίου, και να το παραδώσετε στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τη συλλογή του.

Επιχειρώντας ένα απολογισμό του σημερινού συνεδρίου, υπενθυμίζεται ότι οι εργασίες του ξεκίνησαν με δύο κύριες ομιλίες, κατά τη διάρκεια του πρωινού, και συνεχίστηκαν με τέσσερα παράλληλα εργαστήρια το απόγευμα. Στην πρώτη κύρια ομιλία ο Καθηγητής Gary Borich, του Πανεπιστημίου Texas at Austin, ανέπτυξε το θέμα "Classroom observation as a transformative process for teaching and learning". Στην εισήγησή του, αρχικά αναφέρθηκε στο γεγονός ότι στην εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει πολλά πράγματα με την εστίαση πλέον να δίνεται όχι μόνο



στα μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αυτά μπορούν να βελτιωθούν. Επομένως, δίνεται έμφαση και σε αυτό που παρεμβάλλεται μεταξύ των εισροών και των αποτελεσμάτων, δηλαδή στη μαθησιακή διαδικασία.

Στη συνέχεια, κάνοντας αναφορά στη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία που έχει αποκτήσει, μέσα και από τη σύνθεση μιας ποικιλίας μεθοδολογικών προσεγγίσεων, προχώρησε στην αναγνώριση επτά διαστάσεων, που αποτελούν τους άξονες γύρω από τους οποίους μπορεί να δομηθεί η διενέργεια παρατήρησης της διδασκαλίας, με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ξεκινώντας από την πρώτη διάσταση, που αφορά στη διαχείριση της τάξης, ο εκπαιδευτικός αναμένεται να καθιερώνει κανόνες λειτουργίας, να βοηθά στην ανάπτυξη διδακτικών ρουτίνων και να υιοθετεί μια χαμηλού προφίλ προσέγγιση στη διαχείριση της τάξης, αξιοποιώντας μεθόδους που επιτρέπουν την απαιτούμενη ροή στη διδασκαλία.

Περνώντας στο μαθησιακό κλίμα, είναι σημαντικό ο κάθε εκπαιδευτικός να διατηρεί ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για έλεγχο και της δημιουργίας ενός ζεστού και φιλόξενου περιβάλλοντος μάθησης. Αναφορικά με τον προσανατολισμό του εκπαιδευτικού στην παραγωγή έργου και αποτελεσμάτων, το ζητούμενο είναι να εξασφαλίζεται η απαραίτητη δομή στη διδασκαλία. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός αναμένεται να διατηρεί την εστίαση του μαθήματος στην επίτευξη μαθησιακών αποτελεσμάτων, να μεγιστοποιεί τον διδακτικό χρόνο και να επιλέγει τις κατάλληλες διδακτικές στρατηγικές.

Σε σχέση με την ενεργητική συμμετοχή των μαθητών, είναι σημαντικό ο εκπαιδευτικός να βοηθά τους μαθητές να εστιάζουν την προσοχή τους στη μαθησιακή διαδικασία. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να τους παρέχει όσο το δυνατό αμεσότερη ανατροφοδότηση καθώς και ευκαιρίες για εξάσκηση και έκφραση, μέσω ατομικών και αυτόνομων διαδικασιών μάθησης, και να παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητικών εργασιών. Μια συναφής με την προηγούμενη διάσταση, αφορά



στην επιδίωξη της επιτυχίας των μαθητών σε σταθμισμένα δοκίμια. Ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός παρέχει βαθμιαία ανατροφοδότηση, προσαρμόζει το επίπεδο δυσκολίας της διδασκαλίας και προσφέρει στους μαθητές την ευκαιρία να εμπλακούν σε διάφορες δραστηριότητες.

Η ποικιλία της διδασκαλίας σχετίζεται με τη διατήρηση της προσοχής σε ψηλά επίπεδα και επιτυγχάνεται μέσω της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων σε πραγματικές καταστάσεις, της επίδειξης ενθουσιασμού και διακύμανσης στη φωνή, της διαφοροποίησης του τύπου των ερωτήσεων, καθώς και της ενσωμάτωσης των ιδεών και των εμπειριών των μαθητών στο διδακτικό περιεχόμενο. Τέλος, η επίτευξη κατάλληλου βάθους και σαφήνειας κάθε μαθήματος οδηγεί στην καλύτερη κατανόηση εκ μέρους των μαθητών και συντείνει στην καλλιέργεια δεξιοτήτων ανώτερης σκέψης. Ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός παρέχει στους μαθητές του γνωστικά εργαλεία που τους βοηθούν στη διασύνδεση μεταξύ γνωστικού περιεχομένου και εφαρμοσμένης γνώσης, στην αποδοχή της διαφορετικής άποψης και στον εντοπισμό πληροφοριών που διευκολύνουν τη μετάβαση από τη γνώση στην εφαρμογή.

Ολοκληρώνοντας την ομιλία του ο Καθηγητής Borich επεσήμανε τρία στοιχεία που καθορίζουν τον αποτελεσματικό εκπαιδευτικό, ο οποίος πρέπει: (1) να προωθεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους μαθητές του, (2) να αποδέχεται ότι κάθε παιδί έχει δυνατότητες για μάθηση και (3) να δημιουργεί ένα κατάλληλο περιβάλλον που να προάγει την αυτόνομη μάθηση κάτω από τη δική του καθοδήγηση.

Στη δεύτερη κύρια ομιλία ο Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, παρουσίασε το θέμα «*Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για βελτίωση του σχολείου*», τονίζοντας αρχικά ότι η δική του ομιλία συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού εστιάζει στο μακροεπίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος και στη σχολική μονάδα. Ακολούθως, εξήγησε ότι η



σύγχρονη εκπαίδευση παρέχεται σε μια εποχή παγκόσμιων προκλήσεων, με ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις σε όλα τα επίπεδα. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ο ρόλος της ηγεσίας καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμος, με αποτέλεσμα η απαίτηση και η ανάγκη για εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις να είναι επιτακτικές. Η σχολική αυτονομία, η σχολική λογοδοσία και η σχολική επιλογή, αποτελούν τους τρεις βασικούς πυλώνες της νέας, διαφοροποιημένης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Όπως έχει επισημανθεί, οι εκπαιδευτικοί, μέσω των διδακτικών τους πρακτικών, αποτελούν τον παράγοντα εκείνο που μπορεί να ασκήσει την πιο άμεση και μεγάλη επίδραση στη μάθηση. Βέβαια, αυτό δεν θα πρέπει να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος των διευθυντών παύει να είναι σημαντικός, αφού αναμένεται από αυτούς να διασφαλίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, την ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας και την παροχή κατάλληλων κινήτρων, συμβάλλοντας στην πρόοδο των μαθητών. Η έμμεση, αλλά ουσιαστική επίδραση του διευθυντή στις επιδόσεις των μαθητών, έχει τεκμηριωθεί και ερευνητικά, μέσα από τη μετα-ανάλυση μεγάλου αριθμού ερευνών.

Ακολούθως, παρουσιάστηκε συνοπτικά το ερευνητικό πρόγραμμα LISA, που έγινε σε επτά ευρωπαϊκές χώρες και εξέτασε τον ρόλο και τη λειτουργία της σχολικής ηγεσίας, μέσα από το οποίο εντοπίστηκαν πέντε διαφορετικά ηγετικά στυλ, τα οποία και πρέπει να υιοθετούνται και να συνδυάζονται, ανάλογα με την περίπτωση. Με το θέμα του σημερινού συνεδρίου σχετίζεται πιο άμεσα το παιδαγωγικό στυλ, το οποίο αφορά σε μια σειρά από ενέργειες που στοχεύουν στην προαγωγή της αποτελεσματικής διδασκαλίας και μάθησης και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Για να μπορούν οι διευθυντές να συμβάλλουν στον μετασχηματισμό της παρεχόμενης εκπαίδευσης, με στόχο τη βελτίωση της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να διαθέτουν μια σειρά από χαρακτηριστικά και να προβαίνουν σε συγκεκριμένες ενέργειες που διακρίνουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Έχοντας υπόψη την



αναγκαιότητα και τα οφέλη που μπορούν προκύψουν από την παρατήρηση της διδασκαλίας, ο αποτελεσματικός ηγέτης αναμένεται να την αξιοποιεί, για τη διαμορφωτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών του σχολείου του, παρέχοντας κάθε φορά την κατάλληλη ανατροφοδότηση. Την ίδια στιγμή αναγνωρίζεται ότι η αποτίμηση του έργου κάποιου ατόμου αποτελεί ένα εγχείρημα που προϋποθέτει κάποιο κόστος, ενώ ενέχει και κάποιο βαθμό δυσκολίας που σχετίζεται με την αντικειμενικότητα που πρέπει να διακρίνει την κάθε αξιολόγηση.

Μετά τη μεσημβρινή διακοπή οι σύνεδροι παρακολούθησαν ένα από τα τέσσερα παράλληλα εργαστήρια που έγιναν σε διαφορετικές αίθουσες του Συνεδριακού Κέντρου «Φιλοξενία». Το πρώτο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Εργαλεία παρατήρησης διδασκαλίας*» και σε αυτό εισηγήτριες ήταν η Δρ Μαρία Γεωργίου, Διευθύντρια Σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης και η κυρία Όλγα Παπαγιάννη, Επιθεωρήτρια Μέσης Εκπαίδευσης. Στόχος του εργαστηρίου ήταν να αναδείξει, μέσα από δραστηριότητες και δημιουργικό διάλογο, ότι η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού δεν μπορεί να είναι μια αποσπασματική πράξη ή ένα στιγμιαίο γεγονός, αλλά μια συστηματική διαδικασία. Τον συντονισμό του πρώτου εργαστηρίου είχε ο Δρ Γιάννης Κασουλίδης, Μέλος Σ.Ε.Π. Α.Π.ΚΥ., τον οποίο και καλούμε να παρουσιάσει τα πορίσματα που προέκυψαν.

Το δεύτερο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Καλές πρακτικές παιδαγωγικής ηγεσίας*» και σε αυτό εισηγητές ήταν η Δρ Γεωργία Πασιαρδή, Διευθύντρια Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης και ο Δρ Γιάννης Σαββίδης, Διευθυντής Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης και Μέλος Σ.Ε.Π. Α.Π.ΚΥ. Στόχος του εργαστηρίου ήταν οι συμμετέχοντες να εμπλακούν σε μια διαλογική και δυναμική διαδικασία προβληματισμού, ανταλλαγής απόψεων και αναστοχασμού γύρω από συγκεκριμένες ενέργειες που ο διευθυντής υιοθετεί στην αρχή, κατά τη διάρκεια και στο τέλος μιας σχολικής χρονιάς. Τον συντονισμό του εργαστηρίου ανέλαβε η Δρ Έλενα Χριστοφίδου, Λειτουργός του Π.Ι., την οποία και καλούμε να παρουσιάσει



τα πορίσματά του.

Το τρίτο εργαστήριο είχε ως θέμα «Πρακτικές ανατροφοδότησης μετά την παρατήρηση διδασκαλίας» και σε αυτό εισηγητές ήταν η κυρία Γεωργία Κούμα, Επιθεωρήτρια Μέσης Εκπαίδευσης, ο Δρ Ανδρέας Κυθραιώτης, Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσης και η Δρ Δήμητρα Μέσσιου, Επιθεωρήτρια Δημοτικής Εκπαίδευσης. Στόχος ήταν να παρουσιαστούν οι θέσεις των τριών επιθεωρητών σχετικά με την ανατροφοδότηση που πρέπει να παρέχεται μετά την παρατήρηση της διδασκαλίας και να δοθεί η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εξετάσουν την κατάσταση στα κυπριακά δημόσια σχολεία, καταθέτοντας προς συζήτηση και προβληματισμό βιωματικές εμπειρίες και καλές πρακτικές. Τον συντονισμό του εργαστηρίου είχε η Δρ Ειρήνη Ροδοσθένους, Λειτουργός του Π.Ι., η οποία θα παρουσιάσει τα πορίσματα που προέκυψαν.

Το τελευταίο εργαστήριο είχε δύο μέρη. Το πρώτο με τίτλο «Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών: Η περίπτωση τριετούς πιλοτικού επιμορφωτικού προγράμματος διευθυντικών στελεχών στην Κρήτη» παρουσιάστηκε από τη Δρα Χρύσα Τερεζάκη, Συντονίστρια του Επιστημονικού Δικτύου Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης και Διευθύντρια Σχολικής Μονάδας. Στόχος ήταν η ανάδειξη του παιδαγωγικού ρόλου του διευθυντή της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο της ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Το δεύτερο μέρος είχε ως θέμα «Βασικές αρχές αξιολόγησης και η κυπριακή πραγματικότητα», παρουσιάστηκε από τον Λέκτορα Στέλιο Ορφανό, του Πανεπιστημίου Frederick, και στόχο είχε την παράθεση των βασικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν ένα σύγχρονο σχέδιο αξιολόγησης του διδακτικού έργου. Τον συντονισμό του εργαστηρίου αυτού είχε ο Δρ Κυπριανός Λούης, Π.Λ.Ε. Μ.Ε., τον οποίο καλούμε να παρουσιάσει τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από αυτό.

Συνοψίζοντας, ανάμεσα στα κύρια συμπεράσματα που εξαγονται από όσα έχουν διαμειφθεί σήμερα θα επισημαίναμε τα εξής:



- Η παιδαγωγική ηγεσία αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της σχολικής μονάδας.
- Η έμφαση ενός παιδαγωγικού ηγέτη πρέπει να δίνεται στο τι συμβαίνει μέσα στις αίθουσες διδασκαλίας, αξιοποιώντας τόσο τη διαμορφωτική όσο και την τελική αξιολόγηση.
- Γνωρίζοντας, λοιπόν, τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού και της αποτελεσματικής ηγεσίας, αυτό που πρέπει να γίνει είναι να εφαρμοστούν στην πράξη στο εκπαιδευτικό σύστημα.
- Η συστηματική παρατήρηση της διδασκαλίας, είναι σημαντικό να γίνεται με ένα μη απειλητικό τρόπο. Απώτερος στόχος της πρέπει να είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς του εκπαιδευτικού για να καθίσταται πιο αποτελεσματικός, κάτι που έχει αποδειχθεί και ερευνητικά.
- Μετά την παρατήρηση της διδασκαλίας, χρειάζεται η παροχή κατάλληλης ανατροφοδότησης που μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- Υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία και όργανα παρατήρησης, τα οποία όταν αξιοποιούνται σωστά μπορούν να οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση του οφέλους που προκύπτει από τη συγκεκριμένη διαδικασία, έχοντας πάντοτε υπόψη πως οι τελικοί αποδέκτες των προσπαθειών μας είναι οι μαθητές που καθημερινά έχουμε μπροστά μας.

Κλείνοντας τις εργασίες του συνεδρίου θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ιδιαίτερές μας ευχαριστίες στους δύο κύριους ομιλητές, σε όλους τους εισηγητές και τους συντονιστές των τεσσάρων εργαστηρίων, στα μέλη της οργανωτικής επιτροπής και στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για τη συμβολή του και την παραχώρηση του εξοπλισμού, ώστε οι κύριες ομιλίες να μεταδίδονται ζωντανά μέσω της πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης. Ευχαριστίες, επίσης, εκφράζονται στο



Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου και στην εταιρεία ΙΜΗ, με την οποία το Ινστιτούτο συνεργάζεται στο πλαίσιο του συγχρηματοδοτούμενου έργου για την ενδούπηρεσιακή επιμόρφωση, για την καθοριστική συνεισφορά τους στην ομαλή διεξαγωγή και επιτυχή διοργάνωση του συνεδρίου.

Κυρίες και κύριοι,

Τέλος, ευχαριστούμε θερμά όλους εσάς για την εδώ παρουσία σας και την εποικοδομητική συμμετοχή σας. Είστε άξιοι συγχαρητηρίων που τέτοια ώρα του Σαββάτου παραμένετε εδώ. Ελπίζουμε η παρακολούθηση του σημερινού συνεδρίου να ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες σας και φεύγοντας να πάρετε μαζί σας χρήσιμες ιδέες που θα σας βοηθήσουν στην καθημερινή διδακτική σας πρακτική. Ευχόμαστε σε όλους ένα όμορφο Σαββατοκύριακο και απολογούμαστε ειλικρινά για την καθυστέρηση που έχει παρατηρηθεί στην ολοκλήρωση των εργασιών του συνεδρίου!