

## Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στις διασχολικές συνεργασίες – μέσα από μελέτη περίπτωσης

Τριανταφυλλιά Σύβακα<sup>1</sup>, Αθηνά Γκινούδη<sup>2</sup>

[sivakatr@yahoo.gr](mailto:sivakatr@yahoo.gr), [aginoudi@sch.gr](mailto:aginoudi@sch.gr)

<sup>1</sup> Διευθύντρια Πρότυπου Πειραματικού ΓΕΛ Πανεπιστημίου Μακεδονίας,

<sup>2</sup> Διευθύντρια Γυμνασίου Γαζίου - Κρήτης

**Περίληψη.** Στην παρούσα εργασία ερευνάται μέσω μελέτης περίπτωσης ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην εισαγωγή και υλοποίηση διασχολικών συνεργασιών με αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών, καθώς και η συνεισφορά του στο άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία και στην ενδυνάμωση των σχέσεων συνεργασίας. Η έρευνα υλοποιήθηκε από τις Διευθύντριες δυο σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που συμμετείχαν σε διασχολικές συνεργασίες τα σχολικά έτη 2011-2014 στις σχολικές τους μονάδες. Περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εισαγωγή και υλοποίηση των διασχολικών συνεργασιών από τις Διευθύντριες – ερευνήτριες, καθώς και τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση των ευρημάτων.

**Λέξεις κλειδιά:** διασχολική συνεργασία, Διευθυντές σχολικών μονάδων, κουλτούρα συνεργασίας.

### Εισαγωγή

Η συνεργασία σχολείων της ίδιας ή άλλης βαθμίδας για την ανταλλαγή απόψεων σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά θέματα και για την πραγματοποίηση κοινών εκδηλώσεων βοηθά τους μαθητές στη διεύρυνση των εμπειριών τους και στην καλύτερη κατανόηση του κόσμου της πραγματικότητας (Παπαδόπουλος, 1996). Τα συνεργαζόμενα σχολεία εργάζονται από κοινού και εντείνουν τις προσπάθειές τους για την βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Alston, 2002), ενώ τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία είναι πολλαπλά τόσο για τους μαθητές των σχολείων, όσο και για το διδακτικό προσωπικό (Ofsted, 2005). Διεθνείς έρευνες δείχνουν ότι στα επιτυχημένα σχολεία δημιουργούνται και αξιοποιούνται ισχυρά δίκτυα αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε όλους τους μετόχους στην εκπαιδευτική διαδικασία (Day et al., 2000; Pashiardis et al., 2011).

Η συμβολή του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι καθοριστική για την επιτυχία των συνεργασιών ανάμεσα στα Σχολεία (Arnold, 2006; Lindsay et al., 2005; Williams, 1996). Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ότι είναι σημαντικό ο Διευθυντής να συμμετέχει ο ίδιος προσωπικά στις συνεργασίες, να έχει ξεκάθαρο όραμα και να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει το προσωπικό του Σχολείου (Ofsted, 2005; Woods et al., 2006).

Βασική προϋπόθεση επίσης για να υπάρξουν αποτελεσματικές διασχολικές συνεργασίες είναι να διαμορφωθεί στα σχολεία κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αλληλοκατανόησης. Το κλίμα όμως αυτό επηρεάζεται άμεσα από τις ενέργειες και τις πράξεις των Διευθυντών (Gold & Evans, 1998). Η επιτυχημένη ηγεσία στηρίζεται στη δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση, στην ενδυνάμωση της συνεργασίας, στα δίκτυα

συνεργασίας και επικοινωνίας με τους εξωτερικά εμπλεκόμενους φορείς και στο όραμα και το προσωπικό σύστημα αξιών (Pashirdis et al., 2011).

### **Διασχολικές συνεργασίες**

Οι διασχολικές συνεργασίες μπορούν να υλοποιηθούν είτε στο πλαίσιο κάποιου μαθήματος του αναλυτικού προγράμματος, είτε στο πλαίσιο μιας διαθεματικής ερευνητικής εργασίας, είτε μιας πιο ολοκληρωμένης δράσης με σειρά μαθημάτων και μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών να εντάσσονται σε αυτή. Ανάμεσα στα οφέλη που προκύπτουν από τις συνεργασίες Σχολείων αναφέρονται (Burns, 2003):

- Η άρση της γεωγραφικής απομόνωσης. Η απομόνωση έχει ως άμεσο επακόλουθο κάποια σχολεία να αδυνατούν να προσφέρουν πλήθος μαθησιακών ευκαιριών και συνεπώς οι μαθητές τους να έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε πηγές γνώσης.
- Η ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και φορέων με σκοπό την βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών των συνεργαζόμενων Σχολείων.
- Η ανταλλαγή επισκέψεων.
- Το άνοιγμα του Σχολείου στην κοινωνία με τη συμμετοχή όλων των μετόχων στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- Η προώθηση της συνεργατικής μάθησης.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση, και ειδικά η χρήση των συνεργατικών εργαλείων Web2.0, προσφέρει τα τελευταία χρόνια απεριόριστες δυνατότητες για συνεργασίες. Μαθητές διαφορετικών σχολείων έχουν την ευκαιρία να εμπλέκονται σε αυθεντικά περιβάλλοντα μάθησης στα οποία συλλέγουν, καταγράφουν και αναλύουν δεδομένα, ενώ καλούνται να επιλύσουν προβλήματα της καθημερινής ζωής και μέσα από τη διερεύνηση των θεμάτων που τους ανατίθενται να οικοδομήσουν νέες γνώσεις (Stahl, 2006).

Προϋπόθεση για την επιτυχημένη συνεργασία Σχολείων είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους για την επίτευξη του κοινού στόχου. Η συνεργατική κουλτούρα, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών αυξάνονται ραγδαία, θεωρείται το κλειδί της εκπαιδευτικής αλλαγής, βελτίωσης και ανάπτυξης, όχι μόνο της σχολικής μονάδας αλλά, εξελικτικά, και του εκπαιδευτικού συστήματος δεδομένου ότι ως ένα ανοικτό σύστημα, η σχολική μονάδα αλληλεπιδρά με το κοινωνικό πλαίσιο και δέχεται τις επιρροές του (Hoy & Miskel, 2008).

### **Η έρευνα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του ρόλου του Διευθυντή σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην προώθηση κουλτούρας συνεργασίας μέσα από διασχολικές συνεργασίες. Η έρευνα υλοποιήθηκε τα σχολικά έτη 2011-2014 από τις Διευθύντριες των σχολείων: ΠΠ ΓΕΛ Πανεπιστημίου Μακεδονίας και Γυμνασίου Γαζίου Κρήτης στα σχολεία τους. Τα σχολεία αυτά με πρωτοβουλία των Διευθυντριών συμμετείχαν και τα τρία σχολικά έτη στη συνεργασία εμπλέκοντας μάλιστα τη δεύτερη σχολική χρονιά της συνεργασίας – μετά από συνεννόηση με τους Διευθυντές – και τα παρακάτω σχολεία:

1ο Γυμνάσιο Γιαννιτσών, Αβερύφειο Σχολείο Αλεξάνδρειας, 3ο Γυμνάσιο Κομοτηνής, Γυμνάσιο Θεοσκέπαστης Πάφου και 2ο Γυμνάσιο Λευκάδας.

Οι Διευθύντριες – ερευνήτριες συμμετείχαν στην έρευνα και συνεργασία, καταγράφοντας καθημερινά τις παρατηρήσεις τους από τη συμμετοχή και συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και μαθητών. Επίσης, χρησιμοποίησαν τα αρχεία των σχολείων τους, όπως ημερολόγιο σχολικής ζωής, βιβλίο πράξεων συλλόγου, ετήσιες εκθέσεις σχολείου τις τρεις αυτές σχολικές χρονιές, αλλά και δεδομένα που προέκυψαν από ημιδομημένες συνεντεύξεις με μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς. Τέλος, αξιοποιήθηκαν και ευρήματα από ερωτηματολόγια για τους μαθητές που συμμετείχαν στα καινοτόμα προγράμματα των δυο σχολείων (ΠΠ ΓΕΛ Πανεπιστημίου Μακεδονίας και Γυμνασίου Γαζίου) για να διερευνήσουν τις απόψεις των μαθητών για τις διασχολικές συνεργασίες.

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με ανάλυση περιεχομένου, αφού ταξινομήθηκαν στους εξής βασικούς άξονες – ερευνητικά ερωτήματα: Πρωτοβουλίες Διευθυντών για προώθηση διασχολικών συνεργασιών, προώθηση της συνεργατικής κουλτούρας από το Διευθυντή, προώθηση συλλογικής λήψης αποφάσεων, ενδυνάμωση των σχέσεων των μετόχων του σχολείου. Τα ερωτηματολόγια των μαθητών αναλύθηκαν στατιστικά για τους σκοπούς άλλης έρευνας.

### ***Διαδικασία εισαγωγής και υλοποίησης διασχολικών συνεργασιών***

Η συνεργασία των Σχολείων που αναφέρονται στην παρούσα εργασία στηρίζεται στη χρήση συνεργατικών εργαλείων Web2.0, υποστηρίζεται και από τεχνικές σύγχρονης επικοινωνίας, ενώ περιλαμβάνει και σειρά βιωματικών δράσεων. Ξεκίνησε από προσωπική γνωριμία, κοινά ενδιαφέροντα και προηγούμενη συνεργασία ανάμεσα στις Διευθύντριες των Σχολείων ΠΠ ΓΕΛ Πανεπιστημίου Μακεδονίας και Γυμνασίου Γαζίου Κρήτης, οι οποίες ανέλαβαν το ρίσκο, ενεπλάκησαν ενεργά και συντόνισαν όλες τις δράσεις.

Αρχικά, οι Διευθύντριες συνεργάστηκαν και αποφάσισαν να προβούν σε κοινές ενέργειες για την εισαγωγή, αποδοχή και υλοποίηση της συνεργασίας και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα υπόκειται σε συνεχή αξιολόγηση. Το σχέδιο δράσης δε μπορεί να διαφοροποιείται από τον βασικό σκοπό: να διευκολύνεται το έργο των εκπαιδευτικών και να βελτιώνονται οι επιδόσεις των μαθητών. Αποφάσισαν λοιπόν να ενθαρρύνουν τους καθηγητές και τους μαθητές του σχολείου, ή και άλλες ομάδες ατόμων που συνδέονται με κάποιο τρόπο με το σχολείο (για παράδειγμα γονείς), έτσι ώστε αυτοί να εμπλακούν στη διαδικασία συνεχούς έρευνας, αναζήτησης και κριτικού στοχασμού.

Ξεκίνησαν λοιπόν με το να συγκαλέσουν τους Συλλόγους Διδασκόντων όπου και ανέλυσαν τους σκοπούς της συνεργασίας και ζήτησαν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Όπως ήταν αναμενόμενο, η στάση των εκπαιδευτικών στην πρώτη αυτή συνάντηση ήταν μάλλον αμυντική. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) η στάση αυτή προέρχεται από άγνοια, φόβο για το άγνωστο, και άρνηση των εκπαιδευτικών να αλλάξουν την καθημερινή τους πρακτική. Τα επιχειρήματά των εκπαιδευτικών όμως δεν ήταν αβάσιμα. Υπήρξε προβληματισμός ως προς τις προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή της συνεργασίας και ως προς το κατά πόσο αυτή θα βελτίωνε την υπάρχουσα κατάσταση. Εκφράστηκαν επιφυλάξεις ως προς το ότι το συνεργαζόμενο σχολείο θα επέβαλε την άποψη του και ότι θα χανόταν μέρος της αυτονομίας. Κάποιοι εκπαιδευτικοί (οι μεγαλύτεροι σε ηλικία) δήλωσαν ότι αισθάνονται ανασφάλεια ως προς τη χρήση των συνεργατικών εργαλείων

Web2.0, ενώ αρκετοί επικαλέστηκαν τον επιπλέον φόρτο εργασίας. Η ανάλυση όλων αυτών των θεμάτων οδήγησε στην παραγωγή νέων ιδεών που έκαναν το «άγνωστο» οικείο.

Σύμφωνα με τον Fullan (2003), η ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών μεταξύ τους ιδεών είναι προϋπόθεση για επιτυχή εφαρμογή μίας καινοτομίας και ιδιαίτερα στο πρώτο στάδιο εφαρμογής όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να αναπτύξουν νέες ιδέες για το πως αντιλαμβάνονται την αλλαγή. Σε αυτή τη φάση οι Διευθύντριες ενθάρρυναν τη διατύπωση διαφορετικών απόψεων και συγκρούσεων γνωρίζοντας ότι αυτές ενισχύουν τον κοινό στόχο. Ήταν ανοικτές σε όλες τις απόψεις και τις έλαβαν υπόψη τους στο σχεδιασμό των επόμενων βημάτων του σχεδίου δράσης.

Επιπλέον, οι Διευθύντριες με τους συλλόγους διδασκόντων εξέτασαν τις προϋποθέσεις από πλευράς θεσμικού πλαισίου, υποδομών, οργανωτικής δομής, εκπαιδευτικού και μαθητικού δυναμικού αξιοποιώντας την κουλτούρα καινοτομίας των συγκεκριμένων Σχολείων, έτσι ώστε να αποκομιστούν κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό τα οφέλη τα οποία προαναφέρθηκαν. Επίσης, εξέτασαν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και το εξωτερικό περιβάλλον των Σχολείων. Οι Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, η τοπική κοινωνία, επιστημονικοί φορείς καθώς και η συμμετοχή εκπαιδευτικών σε διάφορα άλλα δίκτυα που θα μπορούσαν να επιδράσουν θετικά στην επιτυχία της συνεργασίας (Fullan, 2003).

Οι βασικοί στόχοι που τέθηκαν σχετικά με τη συνεργασία - κατόπιν συζήτησης με τους συλλόγους καθηγητών των δυο σχολείων - ήταν α) να ανταποκρίνεται αυτή στους στόχους της εκπαίδευσης, β) να βελτιώνει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες και γ) να συνδέεται με αλλαγές σε στάσεις και δεξιότητες του διδακτικού προσωπικού.

Οι Διευθύντριες φρόντισαν με τη συνεργασία να μη διαταραχθεί υπερβολικά το εσωτερικό περιβάλλον και να μη συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί, τουλάχιστον την πρώτη χρονιά. Επιπλέον, στην πρώτη αυτή συνεδρίαση επέλεξαν και χρησιμοποίησαν το εξωτερικό κίνητρο – ανταμοιβή των ωρών που δικαιολογεί η εκπόνηση προγράμματος για τον κάθε καθηγητή και τη βεβαίωση συμμετοχής που προσθέτει μόρια σε επικείμενες αξιολογήσεις.

Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών ήταν να δημιουργηθεί ένας μικρός πυρήνας εκπαιδευτικών μαζί με τις Διευθύντριες και ομάδες μαθητών για την υλοποίηση προγράμματος συνεργασίας ανάμεσα σε δύο απομακρυσμένα σχολεία με θέμα τοπική ιστορία και τοπική γεωγραφία μέσω επικοινωνίας από απόσταση. Για την πρώτη χρονιά στην πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος αποφασίστηκε να συμμετέχουν 50 μαθητές από κάθε Σχολείο σε εθελοντική βάση. Οι Διευθύντριες ανέλυσαν τους σκοπούς του προγράμματος και στους μαθητές, ενώ στη συζήτηση που ακολούθησε ως ανταμοιβή λειτούργησε η πραγματοποίηση επισκέψεων ανάμεσα στα σχολεία.

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί είχαν ασχοληθεί και στο παρελθόν με υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, ήταν νεότεροι σε ηλικία και είχαν σημαντική εμπειρία στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Επιπλέον είχαν τη βούληση και την υπομονή να υπερπηδήσουν τις αντιστάσεις και αφιέρωσαν χρόνο πέρα από υπηρεσιακά τους καθήκοντα στην προετοιμασία του προγράμματος και στην επικοινωνία τους με τους συναδέλφους τους από το συνεργαζόμενο Σχολείο για τη διευθέτηση των θεμάτων που απασχολούσαν τη συνεργασία. Οι Διευθύντριες ενθάρρυναν συνεχώς αυτούς τους εκπαιδευτικούς, τους έδωσαν κίνητρα και τους ανέθεσαν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της συνεργασίας, ώστε να μην αποθαρρυνθούν από δυσλειτουργίες σχετικές με το χρονοδιάγραμμα και τον ισορροπημένο προγραμματισμό των βιωματικών δράσεων την πρώτη χρονιά εφαρμογής του προγράμματος. Μάλιστα από τον Hayes (2006) υποστηρίζεται

ότι η ενίσχυση της ομάδας και η προσπάθεια να μην της χρεωθούν όποια λάθη και δυσλειτουργίες προκύπτουν βοηθά στο να μην αποθαρρυνθούν.

Επιπλέον, οι Διευθύντριες πίεζαν και συγχρόνως στήριζαν σε όλα τα στάδια της εφαρμογής, έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες να αποτύχει η συνεργασία. Στη συνέχεια η ομάδα αυτή αποτέλεσε πρότυπο στο να κινητοποιηθούν και οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί και να συμμετέχουν στο πρόγραμμα συνεργασίας την επόμενη και μεθεπόμενη σχολική χρονιά. Συγχρόνως, συνέβαλλε στη διάχυση γνώσεων, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας στα Σχολεία, ενώ βοήθησε και στην επίλυση των τεχνικών προβλημάτων που προέκυψαν.

Τα θέματα επιλέχθηκαν μετά από συζήτηση με τους μαθητές και τους καθηγητές, έτσι ώστε α) να προσελκύουν το ενδιαφέρον των μαθητών, β) να έχουν διαθεματικό χαρακτήρα για να μπορούν να εμπλακούν όσο γίνεται περισσότεροι εκπαιδευτικοί γ) να μπορούν να ενταχθούν, στην πιλοτική τους μορφή, στα πλαίσια προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων. Έτσι, στις τρεις περιπτώσεις στις οποίες αναφερόμαστε τα θέματα ήταν:

Τα ιστορικά μνημεία και το φυσικό περιβάλλον του τόπου μας:

<http://thessalonikiheraklio.pbworks.com/> (2011-2012)

Η σχολική ζωή και πως αυτή μπορεί να βελτιωθεί:

<http://mediterraneanschools.pbworks.com/> (2012-2013)

Τα παραδοσιακά προϊόντα του τόπου μας :

<http://pag2014.wikispaces.com/> (2013-2014).

Επιλέχθηκε ως εργαλείο συνεργασίας το wiki – μετά από συζήτηση με τους πληροφορικούς των σχολείων - το οποίο αποτελεί ασφαλές περιβάλλον για τους μαθητές και δίνει δυνατότητα συνεργατικής κατασκευής και πολλές επιλογές στους μαθητές για να εισάγουν πολυμεσικό υλικό, όπως κείμενα, video, φωτογραφίες, μουσική, ψηφιακό υλικό από το διαδίκτυο κ.λπ. Οι Διευθύντριες ενεπλάκησαν ενεργά στο να καθοδηγούν και να παροτρύνουν τους μαθητές, διευκόλυναν στη χρήση του εργαστηρίου για την εξ αποστάσεως επικοινωνία και ήταν πρόθυμες να προσφέρουν βοήθεια στη χρήση του εργαλείου wiki για την επίτευξη της συνεργασίας. Σε συνεργασία τώρα με την ομάδα των εκπαιδευτικών προσπάθησαν να διερευνήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κάθε μαθητή, έτσι ώστε όλοι, ακόμα και οι αποκαλούμενοι “αδύνατοι” στη συμβατική τάξη να εμπλακούν ενεργά στη κατασκευή του συνεργατικού υλικού στην ιστοσελίδα του wiki.

Μετά από εισήγησή των Διευθυντριών, και τη σύμφωνη γνώμη του Συλλόγου Καθηγητών πραγματοποιήθηκαν στα Σχολεία επιμορφωτικές συναντήσεις, στα πλαίσια της ενδοσχολικής επιμόρφωσης, με θέμα την αξιοποίηση των εργαλείων Web2.0 στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι ίδιες είχαν ήδη σημαντικές γνώσεις για το θέμα και προέτρεπαν και τους άλλους εκπαιδευτικούς να μαθαίνουν διαρκώς και να χρησιμοποιούν τις πηγές και τα δίκτυα πληροφόρησης με αποτελεσματικό τρόπο. Επιπλέον, οι Διευθύντριες διακίνησαν στα σχολεία τους βιβλιογραφικές έρευνες και αναφορές σχετικές με επιτυχημένες συνεργασίες Σχολείων, τα προσδοκώμενα οφέλη και τα πιθανά προβλήματα.

### **Συνεργατική κουλτούρα**

Όλα τα παραπάνω απασχόλησαν σταδιακά και τις καθημερινές συζητήσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς των Σχολείων. Αποτέλεσμα αυτών των συζητήσεων ήταν να δημιουργηθεί

φιλικό κλίμα και αίσθημα ασφάλειας στα Σχολεία που βοηθά τους εκπαιδευτικούς να μη χάνουν το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά τους, αλλά και να προσφέρουν ποιοτική εκπαίδευση στους μαθητές τους (Αθανασούλα– Ρέππα κ.ά., 1999). Ενδυναμώθηκε η συναδελφικότητα και συνεργασία μέσα στο σχολείο και διαμορφώθηκε ένα κοινό όραμα που σταδιακά μετέτρεψε τη σχολική καθημερινότητα σε παραγωγή δημιουργικού έργου, ώστε να νιώθουν όλοι το σχολείο ως τον ζωτικό τους χώρο.

Οι μαθητές με την επίβλεψη καθηγητών και Διευθυντριών δούλευαν σε ομάδες και παρήγαγαν το υλικό της πρώτης τους συνεργατικής εργασίας στις σελίδες του wiki (<http://thessalonikiherakleio.pbworks.com/>).

Τα θέματα ήταν ιδιαίτερα προσφιλή για τους μαθητές και προκαλούσαν το ενδιαφέρον τους. Είχαν την ευκαιρία να γράψουν σύμφωνα με τις εμπειρίες τους και μετά από μελέτη και έρευνα που έκαναν σε άλλες πηγές, διαδίκτυο κλπ. Επιπλέον, αξιοποίησαν το χώρο σχολιασμού που παρέχει η ιστοσελίδα wiki για ανταλλαγή απόψεων με τους συμμαθητές τους, ενώ συμμετείχαν με ενθουσιασμό στις βιωματικές δράσεις που προγραμματίστηκαν (επισκέψεις στα μουσεία, πεζοπορικές διαδρομές κ.λπ.) και εργάστηκαν με ζήλο για την πραγματοποίηση των τηλεδιασκέψεων μέσω Skype καθώς και της δια ζώσης συνάντησης ανάμεσα στα δύο Σχολεία. Οι Διευθύντριες από τη μεριά τους αξιοποίησαν και αυτές το χώρο σχολιασμού κάθε σελίδας του wiki και έκαναν διορθωτικές παρεμβάσεις στις εργασίες των μαθητών, ενώ τους βοηθούσαν και σε τεχνικά θέματα που σχετιζόταν με τη χρήση της πλατφόρμας wiki. Επιπλέον, τους διευκόλυναν στην έρευνά τους με ανάρτηση υποβοηθητικού υλικού.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στην αρχική μικρή ομάδα καθηγητών προστέθηκαν κι άλλοι, ιδιαίτερα για την υλοποίηση των συμπληρωματικών δράσεων της συνεργασίας. Πρώτα ενεπλάκησαν οι καθηγητές της πληροφορικής των δύο σχολείων, οι οποίοι συνεργάστηκαν, έλεγξαν τις υποδομές και υποστήριξαν τεχνικά τις τηλεδιασκέψεις. Επιπλέον, στα πλαίσια προετοιμασίας των επισκέψεων των μαθητών από τα συνεργαζόμενα Σχολεία, δημιουργήθηκαν συγκροτήματα παραδοσιακής μουσικής και χορευτικές ομάδες τις οποίες συντόνιζαν οι καθηγητές μουσικής και φυσικής αγωγής των Σχολείων αντίστοιχα, ενώ πολλοί εκπαιδευτικοί συνεργάστηκαν με τους μαθητές προκειμένου να συνταχθούν αντιπροσωπευτικές και κατάλληλες για την περίπτωση μαντινάδες, τις οποίες οι μαθητές αφιέρωσαν στους συμμαθητές τους ή κείμενα και πολυμεσικό υλικό αντιπροσωπευτικά του κάθε τόπου. Τέλος, πολλοί εκπαιδευτικοί του Σχολείου της Μακεδονίας ενεπλάκησαν στη διαδικασία υποδοχής του συνεργαζόμενου Σχολείου και από κοινού με τους μαθητές προετοίμασαν την ξενάγηση στην πόλη τους καθώς και την εκδήλωση υποδοχής.

Στις βιωματικές δράσεις και ανταλλαγές επισκέψεων πολύτιμη αποδείχθηκε η εμπλοκή των Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων του Σχολείου και των τοπικών κοινωνιών. Έτσι, οι γονείς αλλά και τοπικοί φορείς, αφού ενημερώθηκαν για το πρόγραμμα συνεργασίας και τις παράλληλες δράσεις βοήθησαν στην οργάνωση και υλοποίησή του. Έτσι, για παράδειγμα οργάνωσαν πεζοπορικές εξορμήσεις, στήριξαν και πρόβαλλαν τη δράση των Σχολείων και προετοίμασαν άψογα την ανταλλαγή επισκέψεων. Επιπλέον, έστειλαν παραδοσιακά προϊόντα ως δώρο στα συνεργαζόμενα Σχολεία και προετοίμασαν τα εδέσματα για τις εκδηλώσεις υποδοχής στις οποίες συμμετείχαν και οι ίδιοι.

### **Συμμετοχική λήψη αποφάσεων**

Όλες οι αποφάσεις που ελήφθησαν στη συγκεκριμένη συνεργασία ήταν συλλογικές και πάρθηκαν ανάλογα με την περίπτωση από όλο το Σύλλογο Διδασκόντων ή από την ομάδα των εκπαιδευτικών που αποτελούσαν τον κεντρικό πυρήνα της συνεργασίας. Ενίοτε, όπως σε θέματα που σχετιζόταν με την προετοιμασία των επισκέψεων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμμετείχαν και οι γονείς – με πρωτοβουλία των Διευθυντριών - οι οποίοι αισθάνθηκαν ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη και άρα μπορούν να εργάζονται με περισσότερη διάθεση για τον κοινό σκοπό. Πολλές αποφάσεις ήταν κοινές των δύο Σχολείων, όπως για παράδειγμα η εξέλιξη της ιστοσελίδας, και η διαδικασία αξιολόγησης της και τα προγράμματα των κοινών εκδηλώσεων. Οι Διευθύντριες σε όλες τις περιπτώσεις ενθάρρυναν τις συγκρούσεις των ιδεών, αλλά όχι προσώπων. Υποστήριζαν την άποψη ότι όταν τα άτομα συμμετέχουν τα ίδια στη λήψη αποφάσεων, δέχονται την απόφαση, συμβάλλουν δημιουργικά στην υλοποίησή της και είναι πιο δεκτικά στην αλλαγή.

### **Ενδυνάμωση σχέσεων**

Οι Διευθύντριες επεδίωξαν να δημιουργούνται ζεστές και φιλικές σχέσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές και να δημιουργείται ένα ελκυστικό περιβάλλον για να θέλουν οι μαθητές να βρίσκονται μέσα σε αυτό. Οι ίδιες έδιναν πρώτες το καλό παράδειγμα με τη συμπεριφορά τους, γνωρίζοντας ότι αυτή αντανακλάται και στη συμπεριφορά των μαθητών και εκπαιδευτικών. Επιπλέον, φρόντιζαν να διοργανώνονται επιμορφωτικές, κοινωνικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις στα Σχολεία τους, στις οποίες οι ίδιες συμμετείχαν ενεργά. Άλλωστε η Nias, (1991) υποστηρίζει ότι η επίδραση του Διευθυντή είναι πολύ μεγάλη στην εργασιακή ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί, διότι η συνεργασία και η ειλικρίνεια δημιουργούν εργασιακά κίνητρα. Οι Διευθύντριες θεώρησαν απαραίτητη προϋπόθεση για την καλή συνεργασία των δύο Σχολείων να υπάρχουν πρώτα ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, διάθεση για δημιουργικότητα και καλές ανθρώπινες σχέσεις πρώτα μέσα στην ίδια σχολική μονάδα.

Οι Διευθύντριες επικοινωνούσαν συχνά μεταξύ τους για θέματα που αφορούσαν τη συνεργασία και προέτρεπαν τους εκπαιδευτικούς των Σχολείων τους στη διασχολική επικοινωνία. Σε σύντομο χρονικό διάστημα οι σχέσεις των εκπαιδευτικών των δύο Σχολείων ήταν στενές. Υπήρχε αλληλοσεβασμός και τους δόθηκε η ευκαιρία να αναστοχαστούν πάνω στις δικές τους διδακτικές πρακτικές και να ανταλλάξουν καλές πρακτικές με τους συναδέλφους τους από το άλλο Σχολείο. Έτσι, έσπασε η “απομόνωση” του καθηγητή καθόσον έγινε κατανοητό ότι σε κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας όλοι έχουν να κερδίσουν. Η εξωστρέφεια αυτή είχε ως αποτέλεσμα να γίνονται σταδιακά όλο και περισσότερες εθελοντικές ενδοσχολικές συνδιδασκαλίες ή δειγματικές διδασκαλίες ή παρακολουθήσεις άλλων διδασκαλιών και στα δύο Σχολεία.

Παράλληλα όμως και οι μαθητές επωφελήθηκαν από την επικοινωνία με τους συμμαθητές τους από το άλλο Σχολείο. Στις συζητήσεις που είχαν προβληματίστηκαν πάνω στις σύγχρονες διδακτικές πρακτικές, στο ρόλο του Σχολείου και στη Σχολική Ζωή και τη βελτίωσή της. Επιπλέον, τόσο από τις μεταξύ τους συζητήσεις, όσο και από τα σχετικά ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν στο τέλος παραδέχθηκαν ότι τόσο το κλίμα στο Σχολείο, όσο και η σχολική ζωή έχουν σημαντικά βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια, ενώ έδειξαν ενθουσιασμένοι από το νέο διαδικτυακό τρόπο μάθησης και εξέφρασαν την επιθυμία να συνεχίσουν να εργάζονται από κοινού με συμμαθητές από άλλα Σχολεία, ακόμα και στα πλαίσια των μαθημάτων του αναλυτικού τους προγράμματος.

Την σχολική χρονιά 2012-2013 η δράση συνεχίστηκε με την εμπλοκή πέντε επιπλέον σχολείων με πρωτοβουλία των διευθυντριών των δυο πρώτων σχολείων και μετά από έγκριση των Συλλόγων διδασκόντων και συζήτηση με τους Διευθυντές των άλλων σχολείων. Η επίτευξη όμως συνεργασίας επτά σχολείων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι δυο Διευθύντριες των δυο πρώτων σχολείων χρειάστηκε να κάνουν πάρα πολλές επαφές με Διευθυντές και καθηγητές άλλων σχολείων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή και τηλεφωνικά πριν ακόμη αρχίσει η σχολική χρονιά μέχρι να διευθετήσουν οργανωτικά θέματα αυτής της συνεργασίας. Επίσης, υπήρξε δυσκολία ως προς το συντονισμό και ως προς την εξοικείωση με το εργαλείο wiki καθόσον τα σχολεία ήταν τόσο απομακρυσμένα και αφιερώθηκε έτσι πολύς χρόνος στο να δοθούν εξηγήσεις και οδηγίες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Μολονότι η συνεργασία συνετέλεσε στην εξωστρέφεια των σχολείων, λόγω των δυσχερειών συντονισμού επτά σχολείων αλλά και λόγω οργανωτικών αλλαγών που προέκυψαν στα άλλα συνεργαζόμενα σχολεία, την τρίτη χρονιά 2013-2014 αποφασίστηκε να συνεχιστεί η συνεργασία ανάμεσα στα δύο πρώτα σχολεία που είχαν αναπτύξει και στενότερους δεσμούς με θέμα τα τοπικά προϊόντα, μια συνεργασία που συνεχίζεται μέχρι σήμερα και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία.

### **Αποτελέσματα**

Από την ανάλυση περιεχομένου των αρχείων των δυο σχολείων του δείγματος και των συνεντεύξεων προέκυψε συγκριτικά με προηγούμενες σχολικές χρονιές πολύ μεγάλος αριθμός πρωτοβουλιών από μέρους των Διευθυντριών για την εισαγωγή και υλοποίηση διασχολικών συνεργασιών και όχι μόνον, προέκυψε μεγάλος αριθμός συνεργασιών γενικότερα, όπως με φορείς, πανεπιστήμια, επαγγελματίες, τις περισσότερες φορές με παρότρυνση των Διευθυντριών και με τις ανάλογες διευκολύνσεις από μέρους τους. Επίσης, από το ημερολόγιο της σχολικής ζωής και τις εκθέσεις λειτουργίας των σχολείων διαπιστώθηκε κατακόρυφη αύξηση στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων και δραστηριοτήτων σε συνεργασία μάλιστα και με άλλους φορείς.

Μετά από τα τρία αυτά χρόνια των διασχολικών συνεργασιών φαίνεται να έχει επιτευχθεί η συνεργατική κουλτούρα στα δυο σχολεία από την πληθώρα συνεργατικών δράσεων που έχουν καταγραφεί στα αρχεία των σχολείων. Επίσης, φαίνεται ότι τόσο ο σύλλογος διδασκόντων όσο και οι μαθητές και οι γονείς συμφωνούν και συμπράττουν στην επίτευξη των στόχων του σχολείου και στο συλλογικό όραμα.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον εύρημα αφορά στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, από τη μελέτη των πρακτικών των αποφάσεων των δυο συλλόγων των αρχικών σχολείων, οι Διευθύντριες - ερευνήτριες διαπίστωσαν μεγάλη αύξηση των συλλογικών αποφάσεων τα δυο τελευταία χρόνια που υλοποιούνταν οι διασχολικές συνεργασίες συγκριτικά με τις προηγούμενες χρονιές.

Τέλος, η ενδυνάμωση των σχέσεων εκπαιδευτικών – μαθητών – γονέων προκύπτει από τη συμμετοχή τους σε πολλές και διαφορετικές δράσεις αλλά και από τις απαντήσεις των μαθητών στα ερωτηματολόγια, όπου παραδέχθηκαν ότι τόσο το κλίμα στο Σχολείο, όσο και η σχολική ζωή έχουν σημαντικά βελτιωθεί με τις συμμετοχικές αυτές δράσεις.

Όσον αφορά στους περιορισμούς της έρευνας αναφερόμαστε στο περιορισμένο δείγμα και στην πιθανή μεροληψία των ερευνητριών λόγω της θέσης τους ως Διευθύντριες των εν λόγω σχολείων και επειδή συμμετείχαν και οι ίδιες. Επίσης, περιορισμοί υπάρχουν από



πιθανές μη ειλικρινείς απαντήσεις στις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Σε αντιστάθμιση αυτής της αδυναμίας χρησιμοποιήθηκαν διάφορα και διαφορετικά εργαλεία συλλογής δεδομένων όπως τα πρακτικά του συλλόγου, το ημερολόγιο της σχολικής ζωής, οι εκθέσεις λειτουργίας κ.ά. Επιπρόσθετα, ένα σημείο προβληματισμού ως προς την εγκυρότητα των παρατηρήσεων και των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι οι εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να αλλοίωσαν τα αποτελέσματα, όπως η αύξηση των δραστηριοτήτων των σχολείων γενικότερα λόγω επικείμενης αξιολόγησης των εκπαιδευτικών.

## Συμπεράσματα

Οι περιπτώσεις που εξετάστηκαν αφορούν στην εισαγωγή και εφαρμογή διασχολικών συνεργασιών με έμφαση στο ρόλο των Διευθυντών των Σχολείων. Οι προαναφερθείσες συνεργασίες αξιολογήθηκαν ιδιαίτερα θετικά από τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς.

Από την παρούσα μελέτη προκύπτει ότι ο ρόλος των Διευθυντριών ήταν καθοριστικός σε όλα τα στάδια υλοποίησης της συνεργασίας. Η Διεύθυνση των σχολείων χαρακτηριζόταν από δημοκρατική λήψη αποφάσεων, από πνεύμα συνεργασίας τόσο με τους μετόχους του σχολείου, όσο και με εξωτερικούς φορείς γεγονός που συνετέλεσε στην αναβάθμιση των σχολικών μονάδων σε πραγματικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι Διευθύντριες προωθούσαν την αξιοποίηση των ΤΠΕ στη μαθησιακή διαδικασία, εμπλέκονταν και οι ίδιες και εξασφάλιζαν τις υλικοτεχνικές υποδομές για την υλοποίηση των εξ αποστάσεως διασχολικών συνεργασιών. Με τις διασχολικές συνεργασίες έδωσαν κίνητρα στους μαθητές, ενώ έπεσαν οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες αυξάνοντας την κοινωνική συνοχή. Οι Διευθύντριες έχοντας αντίληψη του σοβαρού ρόλου τους, και παρά τις πολλαπλές αρμοδιότητες που έχει ένας Διευθυντής σχολείου, στάθηκαν δίπλα στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές υποστηρίζοντας και εμπυχώνοντας το έργο τους.

Οι διαπιστώσεις της παρούσας μελέτης φαίνεται να συμφωνούν και με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον ευρωπαϊκό χώρο, όπως της Tornsen (2009) όπου διαφαίνεται ότι οι επιτυχημένοι Διευθυντές επανασχεδιάζουν τον σχολικό οργανισμό μέσα από συνεργατικές και υποστηρικτικές δομές που δημιουργούν, υποστηρίζουν τα μέλη της σχολικής μονάδας, κτίζουν συμμαχίες και δημιουργούν σχέσεις με την τοπική κοινωνία και τους γονείς. Ακόμη, σε έρευνα του Πασιαρδή στην Κύπρο (Pashiaridis et al., 2011) προέκυψε ότι οι επιτυχημένοι Διευθυντές δημιουργούν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, συνδυάζουν την ανθρωποκεντρική ηγεσία με υψηλές προσδοκίες και εντατική εργασία, δημιουργούν και αξιοποιούν δίκτυα αλληλεπίδρασης με τοπικές κοινότητες και γονείς. Ανάλογες διαπιστώσεις είχε και άλλη έρευνα του Πασιαρδή στην Κύπρο το 2012, όπου το πλαίσιο άσκησης της επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται από δημοκρατική και ανθρώπινη προσέγγιση, σχολικό κλίμα και κουλτούρα συνεργασίας, δίκτυα συνεργασίας, όραμα και αξίες (Πασιαρδής, 2012).

## Αναφορές

Alston, J. A. (2002). *Multi-leadership in urban schools: Shifting paradigms for administration and supervision in the new millennium*. New York: University Press of America.

- Arnold, R. (2006). *Schools in Collaboration: Federations, Collegiates and Partnerships*. (EMIE report No.86). Slough: EMIE at NFER.
- Burns, M. (2003). *Practitioner Perspectives on Successful Whole School Innovation, Collaboration and Leadership*. London: Innovation Unit.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading school in times of change*. Buckingham: Open University Press.
- Fullan, M. (2003) *The Moral Imperative of school leadership*. California: Corwin Press.
- Gold, A., & Evans, J. (1998). *Reflecting on school management*. London: Falmer Press.
- Jacobson, S., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging U.S. schools: Enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Hayes, D. (2006). *Inspiring Primary Teaching*. Southern Hay East, Learning Matters Ltd.
- Hoy, A. W., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Lindsay, G., Dockrell, J. E., Mackie, C., & Letchford, B. (2005b). Local education authorities' approaches to provision for children with specific speech and language difficulties in England and Wales. *European Journal of Special Needs Education*, 20, 329–345.
- Ofsted, (2005). *Managing challenging behaviour*, in [www.ofsted.gov.uk](http://www.ofsted.gov.uk)
- 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), 535-553.
- Stahl, G. (2006). *Group cognition: Computer support for building collaborative knowledge*. Cambridge, MA: MIT Press. Ανακτήθηκε στις 04/04/2012, από: <http://www.cis.drexel.edu/faculty/gerry/mit/>
- Torsten, M. (2009). *Successful principal leadership: Prerequisites, processes and outcomes*. University UMEA.
- Williams, S. (1996). "Using Partnerships to Improve Schools," *The Standards Connection: Colorado Schools Making Standards Work*, Spring, 1996, 1, (2), 1-2.
- Wood, S., Holman, D. and Stride, C. (2006), "Human Resource Management and Performance in UK Call Centres", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 No. 1, pp. 99-124.
- Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ., & Μαυρογιώργος, Γ. (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» από τη Θ.Ε. *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*, τ.Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παπαδόπουλος, Σ. (1996). *Οργάνωση και Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις και η Ελληνική Πραγματικότητα*. Αθήνα: ΙΩΝ.