

# ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ, ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

*Παυλίνα Χατζηθεοδούλου-Λοϊζίδου  
Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου*

*ΕΤΗΣΙΑ ΗΜΕΡΙΔΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΥΕΜ  
Λεμεσός, 15 Μαΐου 2025*

# Δομή παρουσίασης

Γιατί μιλάμε για συνέργειες στην επαγγελματική μάθηση των εκπαιδευτικών;

Τι επιτυγχάνεται με τη συνέργεια Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και σχολείων ως προς:

- *Ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων*
- *Ψυχολογική στήριξη, σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης*
- *Μάθηση*
- *Διάχυση – εδραίωση πολιτικής κοινοτήτων μάθησης*

# Γιατί μιλάμε για συνέργειες;

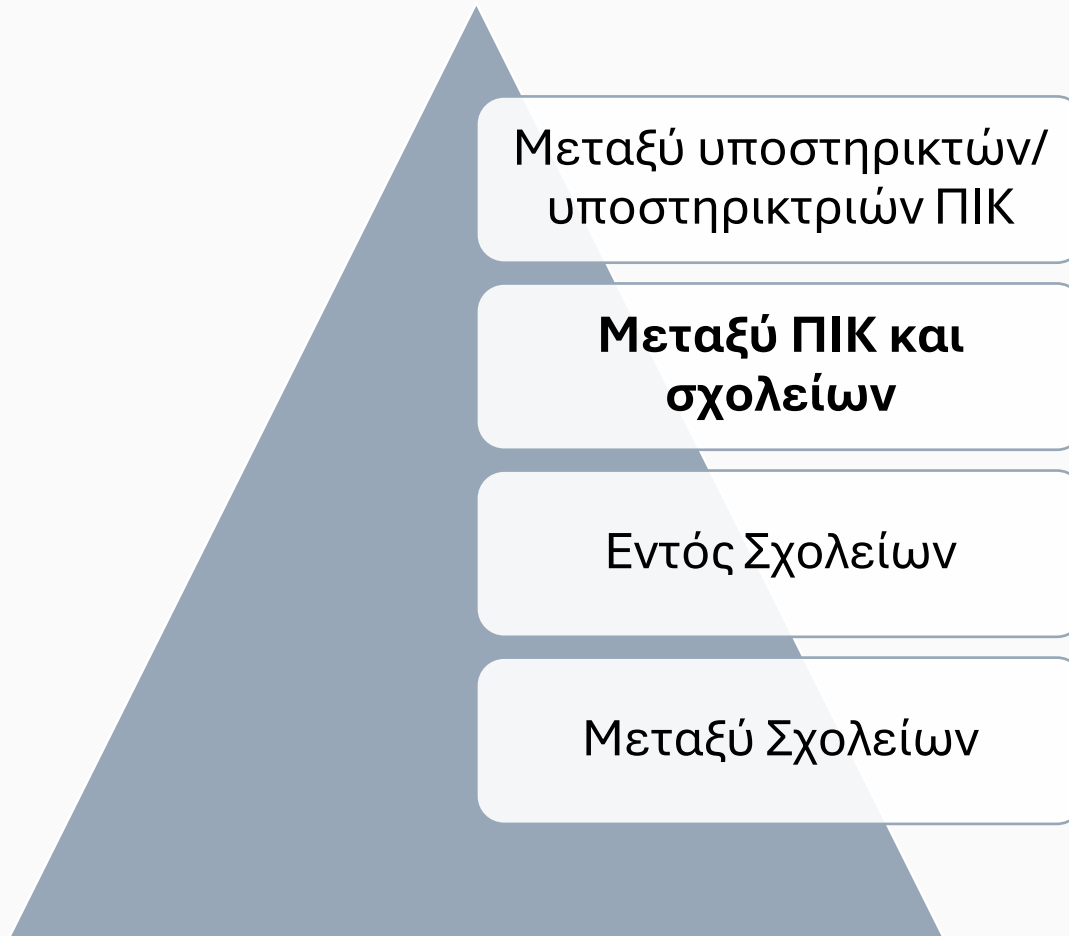
Γιατί η μάθηση των εκπαιδευτικών είναι **και δικαίωμα και υποχρέωση** όντας μέλη μιας σχολικής κοινότητας (*European Commission, 2024*).

Γιατί τα κοινωνικά δίκτυα και οι συνέργειες αποτελούν καταλύτες θεσμοθέτησης, αλλά και πηγές επαγγελματικής μάθησης (*Corpe, 2023; Hargreaves, 2019*).

Γιατί η συνεργασία και η δικτύωση διαμορφώνουν πρακτικές **συμμετοχικής συνεργατικής** έρευνας και **σύνδεση** θεωρίας και πράξης (*Elliott, 2005*).

Γιατί η αλλαγή των εκπαιδευτικών δεν έχει γραμμικό αλλά **δυναμικό χαρακτήρα** και διαμορφώνεται από την **ενεργό θεσμοθέτηση και τον αναστοχασμό** (*Clarke and Hollingsworth, 2002*).

# Συνέργειες και δικτύωση στο Πρόγραμμα ΥΕΜ



# Συνέργειες και δικτύωση εντός ΠΙΚ και μεταξύ σχολείων και ΠΙΚ



(Dalin στο Rauch et al, 2016)

# Συνέργειες μεταξύ υποστηρικτών/ υποστηρικτριών ΠΙΚ και σχολείων

## Το ερώτημα:

Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι συνέργειες και πώς αυτές γίνονται κινητήριες δυνάμεις αλλαγής.

## Το πλαίσιο:

Η μελέτη του «παράδοξου» της αποκεντρωμένης δράσης για αλλαγή μέσω εντάσεων/ματαιώσεων και θετικών αναπτυξιακών εμπειριών εντός ενός συγκεντρωτικού συστήματος ως μια προσπάθεια αποφυγής μιας «επινοημένης» συλλογικότητας (*Hargreaves, 2019*).

# Δεδομένα και Μεθοδολογία

Οι ενδιάμεσοι αναστοχασμοί των υποστηρικτών και υποστηρικτριών (Φεβρουάριος-Μάρτιος 2025)

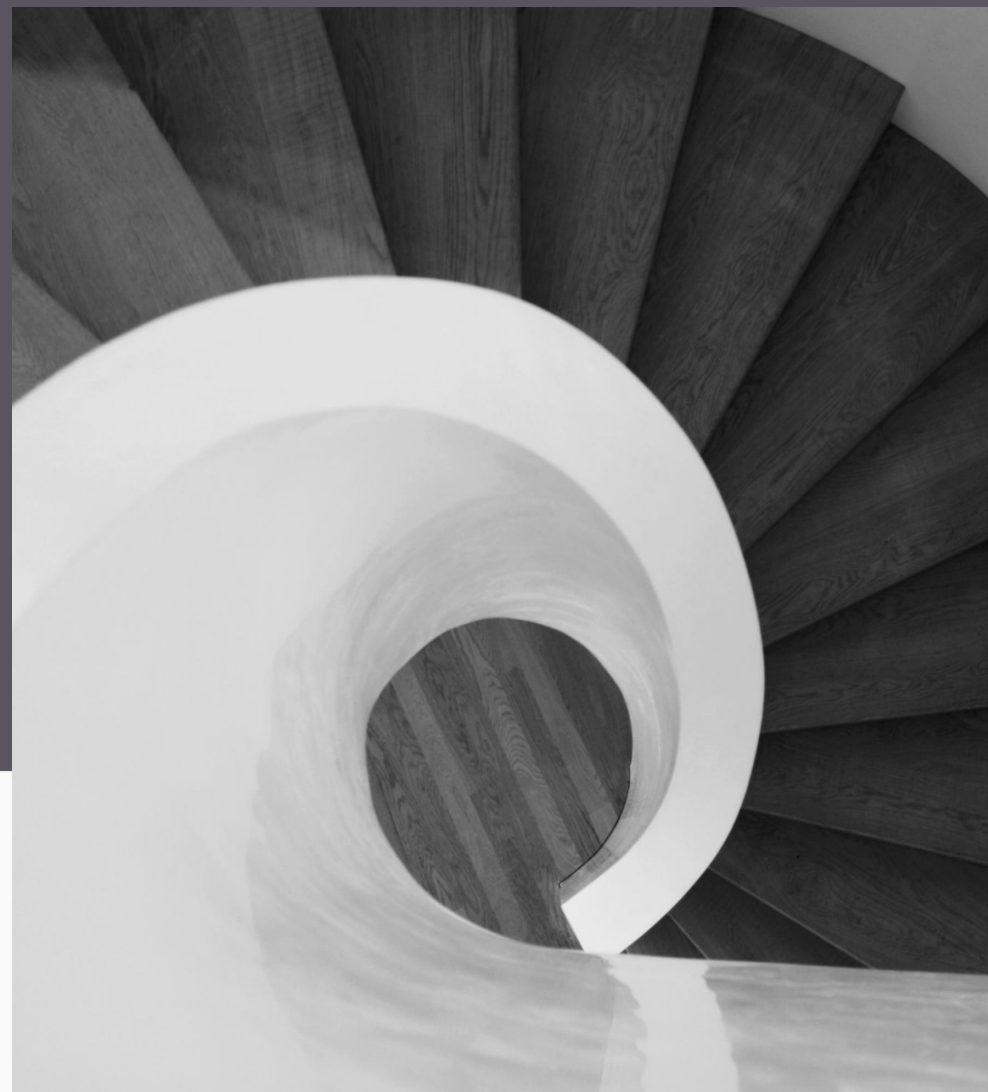
Διαμόρφωση κατηγοριών και αναζήτηση συσχετίσεων με επίπεδα/μορφές δικτύωσης και συνέργειας

*Δεν μπορούμε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά  
αν δεν συλλάβουμε τις έννοιες που την ενημερώνουν...*

*Ο λόγος μπορεί να θεωρηθεί δράση αφού, ακόμη και όταν τα  
λόγια και οι πράξεις είναι σχετικά διακριτά, εξακολουθούν να  
αντιπροσωπεύουν μια λειτουργικά αδιάσπαστη μονάδα.*

*(Tsoukas, 2005)*

Οι συνέργειες  
Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και  
σχολείων



# Ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών

## ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

*Η δυνατότητα αξιοποίησης προσώπων εντός της σχολικής μονάδας, θεωρώ ότι σε αυτό το σχολείο αξιοποιήθηκε στο μέγιστο. «Εκμεταλλευτήκαμε» την εμπειρογνωμοσύνη εκπαιδευτικού που βρίσκεται σε σχολείο για πρώτη χρονιά και που μέχρι τη στιγμή που το συζητήσαμε, **δεν ήταν γνωστή στο προσωπικό η εξειδίκευσή της**. Προχωρήσαμε στην οργάνωση επιμόρφωσης στην ολομέλεια του προσωπικού, η οποία ολοκληρώθηκε με επιτυχία και με πολύ θετική ανατροφοδότηση από τους/τις συναδέλφους, καθώς **είχε βιωματικό χαρακτήρα και ήταν προσαρμοσμένο στην πραγματικότητα του σχολείου**. (ΥΠ9)*

# Ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών

**...ΠΑΡΑ ΤΙΣ  
ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ  
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ...**

*Γενικά υπήρχε κλίμα συνεργασίας και παραγωγικής εργασίας... Η εμπειρία της συνεργασίας και της παρατήρησης προσέφερε ένα αίσθημα δημιουργικότητας. Εντούτοις, σε αρκετές περιπτώσεις **είχαμε επίκληση σε εκπαιδευτικά εργασιακά στερεότυπα - προβλήματα** όπως τη μεικτή τάξη, τη μεταναστευτική σύνθεση και το χάσμα απόψεων ανάμεσα σε υπουργείο και «μάχιμους» εκπαιδευτικούς.*

*(ΥΠ14)*

# Ψυχολογική στήριξη, συνεργασία και εμπιστοσύνη

## ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ “ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΑΛΛΩΝ” ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ

*Στα δυο από τα τρία σχολεία... η όλη διαδικασία λειτούργησε πολύ ωφέλιμα και δημιουργικά, με τους συναδέλφους αβίαστα να συνεργάζονται, να ανταλλάζουν καλές πρακτικές, να οργανώνουν από μόνοι τους συνδιδασκαλίες ή μάθημα για παρακολούθηση. Και στις δυο περιπτώσεις η **Διεύθυνση του σχολείου ενίσχυε, υποστήριζε και προωθούσε τους συναδέλφους σε συνεργασία.**(ΥΠ8)*

*Οι επιμορφώσεις αποτέλεσαν τον πυρήνα γύρω από τον οποίο οργανώθηκαν και υλοποιήθηκαν παιδαγωγικές παρεμβάσεις, όπως παρατηρήσεις διδασκαλιών με εστίαση..., συμβάλλοντας σε μια δυναμική και συνεκτική διδακτική προσέγγιση. (ΥΠ2)*

# Ψυχολογική στήριξη, συνεργασία και εμπιστοσύνη

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΟΡΑΤΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΓΚΕΙΜΕΝΟΥ

*Η ενδυνάμωση που βίωσε η διευθύντρια, ώστε από τα δάκρυα και την απογοήτευση, να βιώσει την επιτυχία ως ηγέτιδα που έφερε την αλλαγή... Αντιμέτωπη με τεράστιο αρνητισμό από μικρή μερίδα εκπαιδευτικών, προώθησε αυτό που πίστευε ότι ήταν το σωστό... με τεράστια επιτυχία. (ΥΠ18)*

*Παρά την αρχική επιφυλακτική στάση της διευθύντριας για το Πρόγραμμα και τη δυσκολία επικοινωνίας με την ήδη διαμορφωμένη ομάδα του προσωπικού, ο χώρος και ο χρόνος που τους «παραχώρησα», λειτούργησε πολύ εποικοδομητικά για τη βελτίωση των μεταξύ τους σχέσεων και της ανάπτυξη της ομαδικότητάς τους. (ΥΠ3)*

# Μάθηση

**ΕΠΙΜΟΝΗ ΣΤΟ  
ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΗ  
ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ  
ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ  
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ  
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ  
ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ**

*Καθώς το θέμα της επαγγελματικής μάθησης των σχολείων συνδεόταν άμεσα με τη διδασκαλία, χρησιμοποιήθηκε **η μεθοδολογία της μελέτης μαθήματος, η οποία δίνει έμφαση στον αναστοχασμό**. Σε αυτό το πλαίσιο, μετά από κάθε παρατήρηση γινόταν **αναστοχασμός μεταξύ του εκπαιδευτικού που διεξήγαγε το μάθημα, των άλλων εκπαιδευτικών που το παρακολούθησαν και εμένα**. Ο αναστοχασμός βασιζόταν σε ορισμένα κρίσιμα περιστατικά που προέκυψαν από την **παρατήρηση της αντίδρασης των παιδιών όταν αλληλεπιδρούσαν με ορισμένες δραστηριότητες**. Τα αποτελέσματα του προβληματισμού πολλές φορές ήταν ο επανασχεδιασμός του μαθήματος ή από άλλους εκπαιδευτικούς να πάρουν ιδέες για το πώς να εισάγουν μια παρόμοια εφαρμογή ή και μια παρόμοια δραστηριότητα. (ΥΠ17)*

# Μάθηση

**ΕΠΙΜΟΝΗ ΣΤΟ  
ΠΕΡΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΗ  
ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ  
ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ  
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ  
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΚΑΙ  
ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ**

*Τόσο με τα σχολεία πρώτης χρονιάς όσο και με το σχολείο της δεύτερης χρονιάς, ο αναστοχασμός των εκπαιδευτικών ήταν στο επίκεντρο. Αυτό που βοήθησε τον αναστοχασμό των εκπαιδευτικών ήταν **η ανάλυση των δεδομένων από τη διερεύνηση της οπτικής τόσο των παιδιών όσο και των εκπαιδευτικών.** (ΥΠ19)*

**Διάχυση και  
εδραίωση  
της  
πολιτικής**



# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής

..όταν υποβάλλω αναστοχαστικά ερωτήματα, τύπου «Πώς σας φάνηκε η δραστηριότητα που κάναμε τώρα; Πώς ανταποκρίθηκαν τα παιδιά; Πείτε μου ένα θετικό και ένα αρνητικό» **επικρατεί μια αμηχανία. Όχι μόνο στο να εντοπίσουν κάτι αρνητικό**, όπως θα ανέμενε κανείς, διότι μπορεί να σκέφτονται ότι μπορεί να θίξουν έναν/μία συνάδελφο, **αλλά ακόμη και για να εστιάσουν σε ένα σημαντικό θετικό**. Συνήθως απαντούν «ήταν πολύ ωραία» ή κάτι τέτοιο. Όταν στη συνέχεια επισημαίνω ορισμένα θετικά και αρνητικά, συνήθως απαντούν «δεν το σκέφτηκα αυτό» ή «δεν το θεώρησα σημαντικό» κλπ. **Χρειαζόμαστε πολλή δουλειά στο θέμα αυτό.**(ΥΠ15)

# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής

## ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΟΠΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΠΤΙΚΩΝ

*Μια ευχάριστη και απρόσμενη εξέλιξη ήταν η αυξημένη αυτονόμηση των σχολείων και η δυναμική ενεργοποίηση μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών, οι οποίοι ανέλαβαν πρωτοβουλίες και συμμετείχαν ενεργά σε δράσεις σχετικές με το θέμα. (ΥΠ2)*

*Δεν περίμενα την τόση εμπλοκή με τον αναστοχασμό στο σχολείο Κ. Όπως είπε και η συντονίστρια: «Όταν διερευνήσαμε αυτά που θέλαμε, είδαμε ξεκάθαρη την εικόνα και έπρεπε να παραδεχτούμε τι συμβαίνει». Επίσης, δεν περίμενα τον ενθουσιασμό με τον οποίο έγιναν οι δράσεις στο σχολείο Κ και στο σχολείο Ι. (ΥΠ12)*

# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής

*...η προσδοκία μου να μπουν οι εκπαιδευτικοί σε μια διαδικασία μάθησης παιδαγωγικά προσανατολισμένη βρίσκεται σε καλό δρόμο. Το πιο σημαντικό για εμένα είναι ότι, **παρά τον αρχικό τους σκεπτικισμό, αυτή τη στιγμή οι εκπαιδευτικοί έχουν αποδεχτεί ότι το «μοίρασμα» που γίνεται μέσω του Quality Teaching Rounds, έχει θετική επίδραση στους ίδιους ως ομάδας και στα παιδιά.** (ΥΠ15)*

# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής

**Η ΦΩΝΗ ΤΩΝ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΩΝ/  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΡΙΩΝ  
ΤΡΟΦΟΔΟΤΕΙ ΜΕ  
ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΟΠΤΙΚΕΣ ΤΑ  
ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ  
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΤΟ ΥΠΑΝ**

*Την ιδέα της «σύμπραξης» ειδικής εκπαιδευτικού και εκπαιδευτικού της γενικής τάξης σε πλαίσιο οργανωμένης συνδιδασκαλίας, δεν την ανέμενα, προέκυψε όμως και στα δύο σχολεία και οι προσδοκίες μου για την επιτυχία της είναι μεγάλες. (ΥΠ9)*

*Παρόλο που έγιναν επιμορφώσεις έγιναν δράσεις στο σχολείο, συνδιδασκαλίες, η κατάσταση παραμένει η ίδια και αυτό με προβληματίζει. Θα εμπλέξω περισσότερο και τους γονείς των μαθητών/μαθητριών. (ΥΠ1)*

# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής

Στο σχολείο δεν έχει αναπτυχθεί επαγγελματική κοινότητα μάθησης. **Λόγω του μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών...και του προφίλ τους...** δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους, ούτε έχει αναπτυχθεί κοινό όραμα και στόχοι. **Το σχολείο εμπλέκεται σε πολυάριθμες δραστηριότητες..., οι οποίες δεν έχουν κάποια σύνδεση μεταξύ τους ή με τον στόχο που έχει τεθεί για την Επαγγελματική Μάθηση. (ΥΠ4)**

# Διάχυση και εδραίωση της πολιτικής



**ΜΙΚΡΟ- ΚΑΙ ΜΑΚΡΟ-ΕΞΕΤΑΣΗ**

**(zoom-in and zoom-out)**

**ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΤΟΥ**

**ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΚΑΙ**

**ΓΙΑΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ**

# Καταληκτικά...



Για μια δεκαετία (2015-2025) η παρακολούθηση και η εμπειρία της δυαδικότητας αλλαγής – σταθερότητας στο Πρόγραμμα ΥΕΜ αφορά μια διαδικασία όπου **«αλλάζεις ενώ επιδιώκεις να αλλάξεις»** και η οποία παρατηρείται στο μικρο-επίπεδο του ατόμου και στο μεσο-επίπεδο της συλλογικότητας του σχολείου με απώτερο στόχο το μακρο-επίπεδο της πολιτικής.

# Καταληκτικά...

Οι αλλαγές επιτελούνται μέσα από την ίδια τη διαδικασία της αλλαγής.

*Η αλλαγή είναι παράδοξη όχι σε σχέση με τη σταθερότητα, αλλά γιατί οι ίδιες οι αποφάσεις που λαμβάνονται για να φέρουν σταθερότητα είναι οι ίδιες που οδηγούν στην αλλαγή  
(Brown et al, 2021; Kassinis & Panayiotou, 2017; March, 1981)*



## Πέρα από την επικέντρωση στη συνεργασία ΠΙ και σχολείων

Επειδή η ίδια η πράξη του να μιλάμε για αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει αλλαγή (*Tsoukas, 2005*)...

...είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε τι συμβαίνει **εντός και μεταξύ των σχολείων** μέσα από τις **αναρτημένες ανακοινώσεις και τα εργαστήρια**.

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!

*Ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες σε  
υποστηρικτές/υποστηρίκτριες και  
εκπαιδευτικούς του Προγράμματος  
Υποστήριξης Επαγγελματικής Μάθησης*

*[epaggelmatikimathisi@cyearn.pi.ac.cy](mailto:epaggelmatikimathisi@cyearn.pi.ac.cy)*

# Αναφορές

Brown C, White R and Kelly A. (2021). Teachers as educational change agents: what do we currently know? findings from a systematic review. *Emerald Open Research*, 3(26) <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.14385.1>

Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects, teachers and Teaching: Theory and practice. *Teachers & Teaching*, 25(5), 603–621. <https://doi.org/10.1080/13540602.2019.1639499>

Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 96–104.

Kassinis, G. & Panayiotou, A. (2017). The Helix of Change: A Visual Metaphor. *European Management Review*, 14, 143–163, doi: 10.1111/emre.12096

March, J. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563–577.

Rauch, F., Pfaffenwimmer, G., Dulle, M. (2016). Research and Innovation in Education for Sustainable Development. The Austrian Network “Ecologising Schools” (ECOLOG), in Lambrechts, W. & Hindson, J. (eds) *Exploring collaborative networks, critical characteristics and evaluation practices*. CoDeS / ENSI.

Coppe, T. (2023). Teacher networks: From a catalyst for enactment of professional development to a source of professional development *Teachers And Teaching* 2024, 30(3), 380–393.

Elliott, J. (2005). The Teacher as a Member of a Networked Learning Community. *Learning for Democracy*, 1(3).

Clarke, D. & Hollingworth, H. (2002). Elaborating a Model of Teacher Professional Growth. *Teaching and Teacher Education*, 18, 947–967.

European Commission (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture) (2024). *Wellbeing and mental health at school – Guidelines for school leaders, teachers and educators*, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/760136>