

Το σχολείο ως Οργανισμός και Κοινότητα Μάθησης

1. Αρχές και φιλοσοφία του σχολείου ΟΚΜ

Το Σχολείο Οργανισμός και Κοινότητα Μάθησης (ΟΚΜ) αποτελεί ένα σύγχρονο, διακριτό, εναλλακτικό εκπαιδευτικό παράδειγμα ενός ζωντανού οργανισμού που μαθαίνει, εξελίσσεται και βελτιώνεται διαρκώς. Ο «οργανισμός που μαθαίνει» (learning organization) και η «επαγγελματική κοινότητα μάθησης» (professional learning community) χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα να παράγουν, να μετασχηματίζουν και να μεταδίδουν γνώση, την ικανότητά τους για τροποποίηση της συμπεριφοράς τους σύμφωνα με τα δεδομένα της νέας γνώσης, καθώς και την ανάπτυξη καινοτομιών. Η διαφορά τους είναι ότι στον οργανισμό που μαθαίνει ο στόχος είναι κυρίως οργανωσιακός, αποβλέπει, δηλαδή, στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού σε σχέση με τις απαιτήσεις και τις προσαρμογές του εξωτερικού περιβάλλοντος (εξωτερικά προσανατολισμένος), ενώ η επαγγελματική κοινότητα μάθησης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική, καθώς στοχεύει στη ανάπτυξη των ανθρώπων-μελών της κοινότητας μέσα από το διάλογο και τη διαπραγμάτευση, στα πλαίσια των οποίων η μάθηση εννοείται ως μια φυσική διαδικασία που αναπτύσσεται στο συγκεκριμένο της κοινότητας (εσωτερικός προσανατολισμός).

Η εστίαση στην έννοια της μάθησης ως διαδικασίας **ανατροφοδότησης, συνεργασίας, ανταλλαγής καλών πρακτικών, συλλογικότητας και αλληλεπίδρασης** μεταξύ των εκπαιδευτικών αποτελεί απαίτηση σε μια εποχή που σταδιακά αίρεται η κουλτούρα της αυτοαναφορικότητας, του απομονωτισμού, του ατομικισμού και της ιδιωτικότητας, που αποτελούν τροχοπέδη τόσο για τους εκπαιδευτικούς και την επαγγελματική τους μάθηση όσο και για τους μαθητές.

Βασικές διαστάσεις στην ανάπτυξη της μάθησης που υποστηρίζουν τον μετασχηματισμό του σχολείου σε ΟΚΜ είναι : α) η οργανωσιακή μάθηση και β) η μετασχηματιστική μάθηση.

2. Η οργανωσιακή μάθηση

Ένας οργανισμός μάθησης βασίζεται στην **ικανότητα του συνόλου του οργανισμού να μάθει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί** σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Η οργανωσιακή μάθηση συνιστά **ένα πλαίσιο από κοινές ιδέες, γνωστικά και νοητικά μοντέλα**. Βασίζεται στην σωρευμένη γνώση και εμπειρία του οργανισμού, αποτελεί έναν χώρο στον οποίο καλλιεργούνται νέα και εκτεταμένα πρότυπα σκέψης, οι εργαζόμενοι συνεχώς **«μαθαίνουν να μαθαίνουν μαζί»** και ο οργανισμός συνεχώς αυτο-μετασχηματίζεται.

Οι οργανισμοί μάθησης, **θεσμοθετούν μηχανισμούς μάθησης προκειμένου να αναθεωρήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους** και αναπτύσσουν δομές, διαδικασίες, και στρατηγικές για να δράσουν αποτελεσματικά σε αβέβαια και δυναμικά περιβάλλοντα. Χωρίς τέτοιους μηχανισμούς ένας οργανισμός μάθησης θα ήταν απίθανο να υπάρξει.

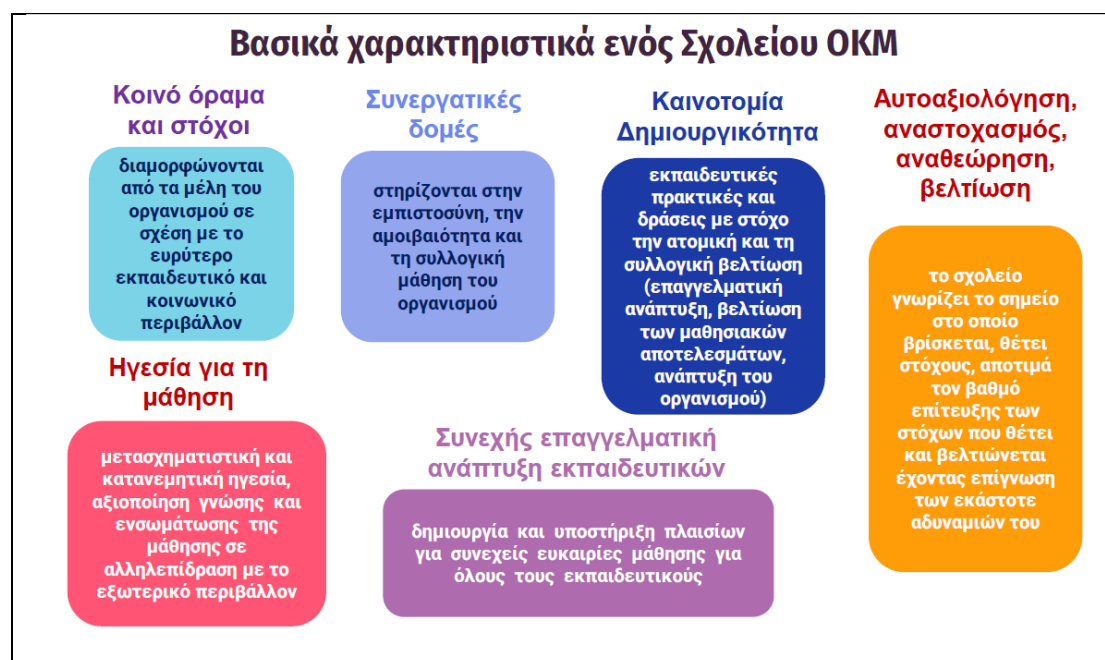
3. Η μετασχηματιστική μάθηση

Η **μετασχηματιστική μάθηση** είναι μια γνωστική διαδικασία παραγωγής νοήματος και μέσο προσωπικού και κοινωνικού μετασχηματισμού.

Αποτελεί μια **δυναμική ερμηνευτική λειτουργία του στοχασμού** με σκοπό την **επαναξιολόγηση** των υφιστάμενων προσωπικών θεωριών, αντιλήψεων, στάσεων και πεποιθήσεων και την ανάληψη δράσεων που βασίζονται στη νέα γνώση ως αποτέλεσμα αυτής της επαναξιολόγησης.

Η μετασχηματιστική μάθηση είναι μια **επικοινωνιακή και χειραφετητική διαδικασία** που αποκτά νόημα διαμέσου της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και μετασχηματίζει τις νοηματικές δομές (γνωστικές, ερμηνευτικές, αξιολογικές) του υποκειμένου.

Κεντρικό ρόλο στη μετασχηματιστική μάθηση έχει ο **κριτικός στοχασμός**. Ο κριτικός στοχασμός είναι μια **ολιστική διαδικασία κριτικής εκμάθησης** που εκκινά ως διαδικασία αυτεπίγνωσης και διαμέσου της εκπαιδευτικής και κοινωνικής αλληλεπίδρασης οδηγεί στον κριτικό αναστοχασμό και στην αλλαγή και τον μετασχηματισμό των γνώσεων, στάσεων και αντιλήψεων του υποκειμένου.



4. Προϋποθέσεις χαρακτηρίζουν τον μετασχηματισμό του σχολείου σε ΟΚΜ

Ως βασικές προϋποθέσεις και δομές που χαρακτηρίζουν τον μετασχηματισμό και τη λειτουργία ενός σχολείου ως οργανισμού μάθησης θεωρούνται, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες:

- Κοινό όραμα και στόχοι που διαμορφώνονται από τα μέλη του οργανισμού σε σχέση με το ευρύτερο εκπαιδευτικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Συνεργατικές δομές που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα και τη συλλογική μάθηση του οργανισμού
- Καινοτομία και δημιουργικότητα σε σχέση με εκπαιδευτικές πρακτικές και δράσεις με στόχο την ατομική και τη συλλογική βελτίωση (επαγγελματική ανάπτυξη, βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, ανάπτυξη του οργανισμού)

- Αυτοαξιολόγηση, αναστοχασμός, αναθεώρηση, βελτίωση: το σχολείο γνωρίζει το σημείο στο οποίο βρίσκεται, θέτει στόχους, αποτιμά τον βαθμό επίτευξης των στόχων που θέτει και βελτιώνεται έχοντας επίγνωση των εκάστοτε αδυναμιών του.
- Ηγεσία για τη μάθηση. Μετασχηματιστική και κατανεμητική ηγεσία, αξιοποίηση γνώσης και ενσωμάτωσης της μάθησης σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Δημιουργία και υποστήριξη πλαισίων για συνεχείς ευκαιρίες μάθησης για όλους τους εκπαιδευτικούς.
- Ο συλλογικός προγραμματισμός, η κοινή λήψη αποφάσεων και η εφαρμογή πρακτικών αυτοαξιολόγησης.

5. Οι εκπαιδευτικοί ως Επαγγελματική Κοινότητα Μάθησης

Στα σχολεία που λειτουργούν ως «οργανισμοί που μαθαίνουν», οι ομάδες των εκπαιδευτικών μετατρέπονται σε «επαγγελματικές κοινότητες μάθησης». Οι Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης (ΕΚΜ) αποτελούν τον πιο σημαντικό παράγοντα για τις επιτυχείς αλλαγές στα σχολεία. Συνίστανται από επαγγελματίες εκπαιδευτικούς που μοιράζονται και διερευνούν κριτικά την πρακτική τους με έναν συνεχή, συνεπή, συνεργατικό, χωρίς αποκλεισμούς τρόπο. Πρόκειται για **κοινότητες συνεχούς έρευνας, βελτίωσης και συνεργατικής μάθησης με σκοπό την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης, τη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθησιακών αποτελεσμάτων**. Ο μαθησιακός προσανατολισμός της κοινότητας στηρίζεται στη συνεργατική κουλτούρα που εμπεδώνεται μέσα από τη συστηματική εφαρμογή συνεργατικών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών μιας ευρύτερης δικτυωμένης κοινότητας με την αξιοποίηση νέων μέσων και τεχνολογιών.

Η συνεργατική κουλτούρα καθιστά τη σχολική μονάδα ικανή να ανταποκρίνεται άμεσα σε νέες συνθήκες, προκλήσεις και ευκαιρίες και πολλαπλασιάζει τις ενέργειες των εκπαιδευτικών προς επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. **Η συλλογική/συνεργατική μάθηση αίρει τον απομονωτισμό των εκπαιδευτικών** στη θέση του οποίου **αναπτύσσεται ο στοχαστικός διάλογος και η εφαρμογή συστηματικών συνεργατικών πρακτικών**. Η ενδοσχολική επιμόρφωση, οι κριτικές φιλίες, ο κοινός σχεδιασμός μαθήματος, η έρευνα δράση, η παρατήρηση διδασκαλίας και η αξιολόγηση ομοτέχνων είναι συνεργατικές πρακτικές που διαμορφώνουν μια κουλτούρα συν-εργασίας, συν-μάθησης και συν-ανάπτυξης και συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο.

6. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Η μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό που μαθαίνει επιδιώκει/προωθεί την αλλαγή στην κουλτούρα του σχολείου, απαιτεί χρόνο και δομικές αλλαγές, οι οποίες για να προκύψουν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα, στο επαγγελματικό προφίλ και στις ικανότητες των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις για το εκπαιδευτικό επάγγελμα και τις εκπαιδευτικές πρακτικές απαιτούν ουσιαστικές αλλαγές στον ρόλο και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών και συνδέονται με ουσιαστικές μεταβολές στις διαδικασίες μάθησης και παραγωγής της γνώσης στο σχολείο (μετάβαση από τη «διδασκαλία» στη «μάθηση», νέα ευέλικτα περιβάλλοντα μάθησης, εμφάνιση νέων μαθησιακών σχέσεων μεταξύ δασκάλων και μαθητών, κα.).

Ως βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το συλλογικό προφίλ, ενισχύουν και προωθούν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σε ένα σχολείο ΟΚΜ θεωρούνται, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα:

- Η επίγνωση της ανάγκης για μάθηση
- Η δέσμευση για σημαντικές και διαρκείς αλλαγές
- Ένα πλαίσιο αρχών: ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, ισοτιμία, αλληλεγγύη
- Ο διαμοιρασμός (συλλογικής) γνώσης και μνήμης, κανόνων και αξιών
- Η αναγνώριση και αξιοποίηση των βαθμών ελευθερίας στο πλαίσιο της σχολικής αυτονομίας
- Η υποστήριξη και συμμετοχή στην «πύκνωση» της ηγεσίας του Σχολείου και στην κοινή λήψη αποφάσεων
- Η αναγνώριση της μετάβασης από τη «διδασκαλία» στη «μάθηση» των μαθητών
- Η άρση του απομονωτισμού μέσα από την ενίσχυση των συνεργατικών πρακτικών
- Η ανάπτυξη πρακτικών αυτοαξιολόγησης, αξιολόγησης ομοτέχνων και αναστοχαστικού διαλόγου
- Η επαγγελματική και ηθική λογοδοσία

7. Η ηγεσία για τη μάθηση

Το σχολείο, ως οργανισμός που μαθαίνει, προϋποθέτει όσο και προωθεί την **ηγεσία για τη μάθηση ως ένα συνολικό μοντέλο διεύθυνσης και διοίκησης του σχολείου**, που περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και των πεδίων δράσης, τα (τυπικά και άτυπα) μέσα, τη διαμόρφωση δομών και σχέσεων, την ανάπτυξη πολιτικών, κ.α.

Τα επικρατέστερα μοντέλα της ηγεσίας σε ένα τέτοιο σχολείο είναι τα συμμετοχικά (καταναμητική/μετασχηματιστική ηγεσία) και θεωρούνται ως κοινωνικό κεφάλαιο του σχολείου με κύρια χαρακτηριστικά: διατύπωση οράματος, διεύθυνση με στοχοθεσία, διαμόρφωση κλίματος επικοινωνίας, συναδελφικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης, κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, διασφάλιση προϋποθέσεων για την ανάπτυξη καινοτομιών και αλλαγών.

Βασική έννοια–κλειδί σε ένα σχολείο που μαθαίνει θεωρείται, επίσης, η **«πύκνωση της ηγεσίας»** μέσα από την ενθάρρυνση της εμπλοκής και της συμμετοχής στη διοίκηση, την κατανομή/ανάθεση ηγετικών ρόλων, τη διεύθυνση της συνευθύνης στη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση της συνοχής.

8. Η αυτοαξιολόγηση του σχολείου

Το σχολείο ως οργανισμός που μαθαίνει βασίζεται σε διαδικασίες αξιολόγησης που διενεργούνται στο σχολείο (school based) από τα ίδια τα υποκείμενα της εκπαιδευτικής πράξης, με σκοπό την παραγωγή και την αξιοποίηση της μετα-γνώσης, τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και την ενδυνάμωση του σχολείου ως «οργανισμού και ως κοινότητας μάθησης». Εφαρμογή της «αυτοαξιολόγησης» σημαίνει ότι το σχολείο διαθέτει την ικανότητα να γνωρίζει το σημείο στο οποίο βρίσκεται, να θέτει στόχους, να αποτιμά τον βαθμό επίτευξης των στόχων που θέτει και να επιδιώκει να βελτιώνεται έχοντας επίγνωση των εκάστοτε αδυναμιών του. Ο συλλογικός σχεδιασμός και προγραμματισμός, η ενεργός συμμετοχή όλων, η διαρκής προσπάθεια για τη βελτίωση των σημείων στα οποία εμφανίζονται αδυναμίες και ο κριτικός αναστοχασμός είναι οι βασικές διαδικασίες μέσα από τις οποίες ο οργανισμός μαθαίνει συλλογικά, εξελίσσεται και βελτιώνεται.

9. Ψηφιακή μάθηση και δίκτυα

Το σύγχρονο σχολείο καλείται να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του ψηφιακού κόσμου και της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός

αποτελεί βασική προτεραιότητα και επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία του σχολείου σε διοικητικό, μαθησιακό και κοινωνικό επίπεδο.

Το σχολείο ΟΚΜ υποστηρίζει την σύνδεση των ψηφιακών τεχνολογιών με την οργανωσιακή μάθηση του σχολείου, επιδιώκει την αλλαγή του μαθησιακού περιβάλλοντος, ενισχύει την ψηφιακή μάθηση, προωθεί τη διαμόρφωση ψηφιακής κουλτούρας και την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων εκπαιδευτικών και μαθητών.

Το σχολείο ΟΚΜ ενισχύει και προωθεί την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημιουργία «κοινοτήτων μάθησης» μέσω της ανάπτυξης δικτύων μεταξύ σχολείων και τη δικτύωση μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Τα δίκτυα ως πλαίσια συνεργασίας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εκπαιδευτική αλλαγή και την προώθηση καινοτομιών. Τα δίκτυα παρέχουν στα σχολεία τη δυνατότητα να διαμορφώσουν από κοινού σκοπούς και κατευθύνσεις, να οικοδομήσουν συνεργασίες, συναινέσεις και δεσμεύσεις και να ανταλλάξουν εμπειρίες και τεχνογνωσία. Αντίστοιχα, η δικτύωση των εκπαιδευτικών ενισχύει τις «κοινότητες μάθησης» καθώς παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να επισκεφθούν τάξεις στο σχολείο τους ή σε άλλα σχολεία, να επικοινωνήσουν με συναδέλφους, να προβληματιστούν σχετικά με τις διδακτικές και παιδαγωγικές πρακτικές, να αναστοχαστούν κριτικά και εποικοδομητικά για το εκπαιδευτικό τους έργο μέσα από τη συνεργασία με τους ομοτέχνους.

Τα δίκτυα σχολείων ως δομές και η δικτύωση εκπαιδευτικών ως δράση συμβάλλουν στη διαμόρφωση συνεργατικών κοινοτήτων μάθησης, ενισχύουν την αυτενέργεια και την αμοιβαιότητα στην παραγωγή νέας γνώσης, δημιουργούν ένα υποστηρικτικό και ανοιχτό περιβάλλον μάθησης που σέβεται και αναδεικνύει την προσωπικότητα και το έργο των εκπαιδευτικών και προωθεί ένα όραμα που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την καινοτομία και προωθεί τη συλλογικότητα και τη συμμετοχή.