

Ο ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Συνεργατικό Κεφάλαιο

ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΒΕΝΕΤΣΑΝΟΣ, Φυσικός MSc,
ΓΕΛ Βουλιαγμένης em.venetsanos@gmail.com

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΖΑΒΑΛΑΡΗ, Αγγλικής Φιλολογίας (MEd Applied Linguistics (OU)),
Γυμνάσιο Λουτρακίου Κορινθίας d.zavalari@yahoo.gr

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΛΟΒΕΤΣΙΟΣ, Γυμναστής
Διευθυντής Δ.ΣΧ. Τυρνάβου atkolovets@sch.gr

ΘΕΟΔΟΣΙΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ, Φιλόλογος,
3ο Γυμνάσιο Αχαρνών, papthe@gmail.com

ΓΛΥΚΕΡΙΑ ΣΕΛΙΜΗ, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
glikeriaselimi@gmail.com

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το συνεργατικό αυτό κεφάλαιο προτείνει μεθόδους και τεχνικές για τη σύγκλιση οραμάτων και δραστηριοτήτων στον σύλλογο διδασκόντων με δημιουργικές δημοκρατικές διαδικασίες. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο θεματικές. Στο πρώτο μέρος, η εισαγωγή αναφέρεται στην ευκαιρία για τη συνεργατική δημιουργική συγγραφή και τα θέματα που διερευνήθηκαν. Το κεφάλαιο συνεχίζεται με τους λόγους και τα σενάρια δημιουργίας υποομάδων στον χώρο του σχολείου, τις δράσεις του δημιουργικού διευθυντή, τα χαρακτηριστικά των ομάδων, τα μοτίβα σκέψης των μελών της ομάδας, τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων, όπως επίσης και τα στάδια της δημιουργικής διαδικασίας. Επίσης αναφέρεται στη σημασία της αρχιτεκτονικής για συνεργατικό και δημιουργικό σχολικό περιβάλλον και την ανάπτυξη χώρων δημιουργικότητας. Τέλος, το πρώτο μέρος κλείνει με τη σημασία της δημιουργίας εμπνευσμένου συλλογικού οράματος. Το δεύτερο μέρος συμπεριλαμβάνει μελέτη περίπτωσης αναφέρεται στο συγκεκριμένο πρόβλημα της εκπαιδευτικής πολιτικής της σχολικής μονάδας και την εξεύρεση λύσεων στα σύνθετα ζητήματα της σχολικής ζωής που συνήθως απαιτεί συμπράξεις, επικοινωνία και συνεργασία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κεφάλαιο δημιουργήθηκε με συνεργατική συγγραφή των συμμετεχόντων στο πρώτο πρόγραμμα της ΕΕΠΕΚ (Επιστημονικής Ένωση για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας) Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Το πρόγραμμα είχε στόχο την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και σκοπό να εισάγει τους εκπαιδευτικούς στις βασικές έννοιες της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, θέματα που αφορούν άμεσα τόσο τους ασκούντες διοίκηση. Μέρος του προγράμματος ήταν και η ενότητα για τον Δημιουργικό Ηγέτη. Οι τελικές εργασίες που παρουσιάζονται συνθετικά

σε αυτό το κεφάλαιο αφορούσαν σε προβλήματα και προτάσεις για τη λύση τους με μεθόδους και τεχνικές δημιουργικότητας. Η σύνθεση των εργασιών έγινε με βάση την ποιοτική ερευνητική προσέγγιση. Το κεφάλαιο αναφέρεται στο πρόβλημα των υποομάδων που δημιουργούνται στον σύλλογο διδασκόντων χωρίς σύγκλιση οραμάτων και προσπαθειών και τους τρόπους με τους οποίους αυτό το πρόβλημα και άλλα θέματα μπορούν να επιλυθούν με δημιουργικές δημοκρατικές διαδικασίες.

ΘΕΜΑ Α: Στο σχολείο παρατηρείτε τη δημιουργία μικρότερων ή μεγαλύτερων υποομάδων στον σύλλογο διδασκόντων που προκαλεί φτωχή επικοινωνία και συνεργασία. Διερευνήστε τους λόγους για τους οποίους μπορεί να δημιουργήθηκαν και αναγνωρίστε την πιθανή συμβολή σας στη δημιουργία τους με πράξεις ή απραξία. Προτείνετε τρόπους που θα διαχειριστείτε το πρόβλημα για ένα αρμονικό, συνεργατικό και δημιουργικό σχολικό περιβάλλον εργασίας.

Η δημιουργία υποομάδων στον σύλλογο διδασκόντων είναι ένα φαινόμενο που συχνά παρουσιάζεται στα σχολεία και δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να αντιμετωπίσει τις συνέπειες του προβλήματος εντοπίζοντας τις αιτίες που οδήγησαν στη δημιουργία του και συνεισφέροντας στη διαμόρφωση των κατάλληλων προϋποθέσεων για την επίλυσή του.

Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του ένα κοινωνικό ον. Σε κάθε δραστηριότητα της ζωής του, λοιπόν, ο άνθρωπος προσπαθεί να συνεργαστεί με άλλους ανθρώπους, να ανταλλάξει πληροφορίες, να διαμορφώσει κοινές προσπάθειες και να πετύχει στόχους που συνήθως υπερβαίνουν τις δυνατότητες του ενός ατόμου. Είναι επομένως φυσικό ότι κάθε άνθρωπος προσπαθεί να δημιουργήσει ή να ενταχθεί σε μια ομάδα έτσι ώστε να εξασφαλίσει την επίτευξη κάποιων ατομικών και κατ' επέκταση κοινών στόχων. Όσο υπάρχουν άνθρωποι θα υπάρχουν και ομάδες συμφερόντων. Κάθε άνθρωπος τάσσεται συνήθως με αυτούς με τους οποίους ενδόμυχα κάτι τον ενώνει. Οι αξίες, οι στόχοι, τα χαρακτηριστικά μας μάς διαχωρίζουν αλλά και μας ενώνουν όταν εμφανίζουν κοινούς τόπους.

Παίρνοντας ως δεδομένη αυτήν την ιδιαιτερότητα του ανθρώπου είναι φυσιολογικό να δημιουργούνται ομάδες μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αν και σε ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχει πάντα ένας κοινός στόχος, όπως για παράδειγμα ή αύξηση του κέρδους, η βελτίωση του προϊόντος που παράγεται ή η εξέλιξη της επιχείρησης, είναι συχνά αναπόφευκτο να δημιουργούνται ομάδες ανθρώπων που έχουν ιδιαίτερους στόχους και συνήθως λειτουργούν σε ένα τμήμα του οργανισμού της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται συνήθως από άτομα με κοινά εργασιακά γνωρίσματα, για παράδειγμα ίδια ή παραπλήσια ειδικότητα, ίδιες μισθολογικές απολαβές, ίδιο χώρο και ωράριο εργασίας, και συνήθως εξυπηρετούν στην επίτευξη κοινών στόχων μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Οι στόχοι αυτοί και συνήθως η διαδικασία επίτευξής του μπορεί να λειτουργεί ομόρροπα προς την επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού ή και αντίρροπα ως προς αυτούς. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να δυσχεραίνεται η λειτουργία του οργανισμού, να μειώνονται οι ρυθμοί απόδοσης και τότε χρειάζεται η άμεση επέμβαση και η λήψη μέτρων από τους προϊσταμένους και τους διευθυντές.

Μέσα στο περιβάλλον ενός σχολείου είναι πλέον αναμενόμενο ότι θα δημιουργηθούν ομάδες μέσα στον σύλλογο διδασκόντων και αυτό γιατί υπάρχουν πολλοί παράγοντες που τις κάνουν να ευδοκιμούν. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα ο συχνά αδιόρατος ρόλος του σχολείου μέσα στην κοινωνία, ο δύσκολα μετρήσιμος δείκτης των αποτελεσμάτων και επιδόσεών του, ο αναπόφευκτος χωρισμός των καθηγητών σε

ειδικότητες, η διαφορά του χρόνου υπηρεσίας που χωρίζει αναγκαστικά τους καθηγητές σε κλάσεις ηλικίας και εμπειρίας, η ανάληψη των διαφόρων υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την λειτουργία του σχολείου και δημιουργούν από μόνες τους ομάδες εργασίας με διαφορετικούς επί μέρους στόχους. Τα τελευταία χρόνια ακόμη και ο τρόπος διορισμού, οι οργανικές θέσεις, η αναπλήρωση ωρών, η ανάγκη συμπλήρωσης ωραρίου σε πολλά σχολεία, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον με διαφορετικές ατομικές ανάγκες που σίγουρα οδηγούν τα άτομα στην ένταξη ή δημιουργία ακόμη περισσότερων ομάδων μέσα στο σύλλογο διδασκόντων μιας σχολικής μονάδας. Μια ομάδα μακροημερεύει όταν σε αυτή εντάσσονται βρίσκονται άτομα από το ίδιο «υλικό» εννοώντας με αυτό όλα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας και συμπεριφοράς.

Οι ομάδες μέσα σε έναν σύλλογο διδασκόντων αναγνωρίζονται εύκολα. Συνήθως αποτελούνται από άτομα της ίδια ειδικότητας ή παρόμοιας εκπαιδευτικής πορείας που συνήθως αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την ευμενέστερη ρύθμιση του ωραρίου και των ωρών διδασκαλίας και πολλές φορές την απομάκρυνση από τις κοινές δράσεις που δεν εμφανίζουν κοινά σημεία με τους σκοπούς της ομάδας. Πολλές φορές τα μέλη μιας ομάδας καταλαμβάνουν κοντινές θέσεις στο τραπέζι συνεδρίασης ενός συλλόγου τόσο όσον αφορά την τοποθέτησή τους στον χώρο όσο και την ανάπτυξη των προτάσεών τους.

Λόγοι δημιουργίας υποομάδων στον χώρο του σχολείου

Μετά από κάποια περίοδο παρουσίας στο σχολείο, ο σύλλογος διδασκόντων δεν είχε την ομοιογένεια που αρχικά πίστευα. Διαπίστωση λοιπόν ότι έχουν δημιουργηθεί μικρές ή μεγάλες υποομάδες, καθώς εκπαιδευτικοί συνήθως κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ή των κενών στο ωρολόγιο πρόγραμμα επιλέγουν να συνενυρίσκονται και να συζητούν απαρτίζοντας συγκεκριμένες ομάδες. Η τακτική αυτή και η συνήθεια των εκπαιδευτικών μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Αρχικά, θα μπορούσε να αναφερθεί η γειννιάσή τους καθώς άτομα που μένουν στην ίδια περιοχή πηγαينوέρχονται στον χώρο εργασίας με το ίδιο όχημα ή ακόμη αναπτύσσουν δεσμούς και εκτός σχολικού περιβάλλοντος.

Βασικός λόγος, επίσης, είναι η διάταξη των γραφείων στον χώρο των εκπαιδευτικών. Τα γραφεία είναι τοποθετημένα σε σχήμα (Π) με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να συνομιλούν και να συζητούν σχεδόν αποκλειστικά με τον συνάδελφο που είναι ακριβώς δίπλα τους χωρίς να δίνεται η δυνατότητα να επικοινωνούν με συναδέλφους που το γραφείο τους βρίσκεται πιο μακριά.

Άλλος λόγος είναι η ειδικότητα καθώς καθηγητές της ίδιας ειδικότητας τείνουν να σχηματίζουν υποομάδα λόγω κοινών ενδιαφερόντων ή λόγω επικοινωνίας για τη διευθέτηση ζητημάτων σχετικών με τα μαθήματα. Ακόμη υποομάδες σχηματίζονται και ανάμεσα σε καπνίζοντες και μη εκπαιδευτικούς καθώς αυτοί που καπνίζουν επιλέγουν έναν συγκεκριμένο χώρο πιο απομονωμένο.

Επιπροσθέτως το γραφείο της υποδιευθύντριας στο οποίο παρευρίσκεται και το γραφείο της καθηγήτριας της πληροφορικής είναι μεν αυτονόητο να βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο, αλλά τελικά οι εκπαιδευτικοί αυτοί δεν μπορούν να επικοινωνούν συχνά με τους συναδέλφους τους και να ανταλλάσσουν ιδέες.

Τρία σενάρια που θα μπορούσαν να περιγράψουν τους λόγους εμφάνισης υποομάδων είναι τα εξής:

Σενάριο 1. Έχουν δημιουργηθεί υποομάδες και δεν υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών του συλλόγου.

Σενάριο 2. Υπάρχει πιθανή συμβολή του διευθυντή, από απραξία ή αβλεψία, ή ενεργή συμμετοχή σε μια αδιέξοδη κατάσταση, που τώρα σίγουρα αναγνωρίζεται από τον ίδιο σαν προβληματική.

Σενάριο 3. Υπάρχει η βούληση να διαχειριστεί το πρόβλημα, ώστε να δημιουργηθεί ένα δημιουργικό περιβάλλον εργασίας.

Ο δημιουργικός ηγέτης αναλαμβάνει το μέγιστο της ευθύνης, αλλάζει την υφιστάμενη αδιέξοδη κατάσταση και με αυτοπεποίθηση βάζει πλώρη για νέες συνεργατικές και δημιουργικές ομάδες. Έχει περάσει το σημείο της προ-δράσης και βρισκόμαστε στην αφετηρία της αντίδρασης, σε κατάσταση πολυπλοκότητας, χάους και σύγχυσης.

Ο δημιουργικός ηγέτης αναγνωρίζει τις δύσκολες συνθήκες και σε αυτή την περίπτωση αποτυχίας, μαθαίνει τη δομή της κατάστασης και σηκώνεται σε μεγαλύτερο επίπεδο, κατανοεί τη δομή της πραγματικότητας τα κενά που υπάρχουν, αναγνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που υπάρχουν, όπως και το γεγονός ότι κάτι μικρό σε περίοδο κρίσεως μπορεί να αποφέρει τεράστιο αντίκτυπο για όλους. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό του είναι επίσης εξαιρετικά σημαντική και βασίζεται όχι τόσο στις ικανότητες αλλά στο μεγαλείο του σκοπού που θα τον οδηγήσει να αναπτύξει αυτές τις ικανότητες ακόμα κι αν δεν τις έχει. Πρέπει να μη φοβηθεί την απόρριψη των νέων ιδεών, να ξεκλειδώσει το ανεκμετάλλευτο δυναμικό των συναδέλφων και να συνθέσει ομάδες σε καινοτόμα, προοδευτική και αποτελεσματική πορεία. Η αξιοποίηση της επινοητικότητας του ίδιου και των συναδέλφων του, η ανάδευση των ηγετικών και συνεργατικών ικανοτήτων όλων, είναι ένα κλειδί που θα ενώσει τις νέες ομάδες. Ο σχηματισμός των νέων ομάδων θα υπακούει στον κανόνα της συνεργατικής νοημοσύνης και φυσικά υπό το φως της κοινής νόησης και πραγματικότητας, με αληθινή συμμετοχική δημοκρατία, από όλους και για όλα.

Μια καταγραφή των γενικών και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, της προσωπικότητας και των ενδιαφερόντων των συναδέλφων θα ήταν ένας χρήσιμος οδηγός. Η κατοικία, η ηλικία, το φύλο, τα ενδιαφέροντα, τα χόμπι, τα πολιτιστικά πιστεύω, οι φιλοσοφικές αναζητήσεις, οι παιδαγωγικές-διδασκτικές προσεγγίσεις και πρακτικές είναι στοιχεία χρήσιμα και ικανά για την σύνθεση των ομάδων.

Ένας διευθυντής μπορεί να βοηθήσει τη δημιουργία ομάδων ανεξάρτητα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζει. Μια αυταρχική διεύθυνση μπορεί να βοηθήσει ή ακόμη και να παροτρύνει τη δημιουργία ομάδων και υποομάδων αφού οι συμμετέχοντες σε αυτές πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο αμύνονται καλύτερα απέναντι σε έναν κοινό κίνδυνο. Ένας διευθυντής που τηρεί ένα δημοκρατικό μοντέλο από την άλλη μεριά, βοηθά επίσης τη δημιουργία ομάδων αφού παροτρύνει την ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και φυσικά φιλοδοξεί την κοινή λήψη αποφάσεων ή καταφέρνει να διοικεί μέσα από ομαδοποιημένες προτάσεις. Το αδιάφορο μοντέλο διοίκησης δημιουργεί ομάδες με τη σειρά του που αποκτούν ενεργό και ίσως πρωτεύοντα ρόλο στη λειτουργία του σχολείου. Το ανθρωπιστικό μοντέλο διοίκησης με τη σειρά του αποδέχεται από τη φύση του την ανάγκη του ατόμου να δημιουργεί ομάδες ακόμη και όταν αυτές δεν προσανατολίζονται στην παραγωγή και την απόδοση της εργασίας.

Τα άτομα αυτών των ομάδων διατηρούν συνήθως μια κριτική στάση απέναντι στις αποφάσεις των προϊσταμένων και των διευθυντών, και τις εκφράζουν με τις αντιρρήσεις και τα σχόλιά τους στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής αλλά και στις συνεδριάσεις

του συλλόγου των διδασκόντων. Η κριτική αυτή μπορεί να είναι σε κάποιες περιπτώσεις εποικοδομητική αφού μπορεί να λειτουργήσει ως ένα είδος αυτοαξιολόγησης της διεύθυνσης και του συλλόγου των διδασκόντων. Μπορεί όμως να αποβεί και καταστροφική όταν οι στόχοι της ομάδας δεν αποσκοπούν σε ένα κοινό καλό για την εξέλιξη της σχολικής μονάδας και του συλλόγου της.

Οι ομάδες, αν και είναι φυσικό να υπάρχουν, αρκετές φορές προκαλούν φτωχή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διδασκόντων αλλά και αμφι-μονοσήμαντα μεταξύ της διεύθυνσης και των διδασκόντων. Η λειτουργία τους μπορεί να είναι στην καλύτερη περίπτωση εμφανής οπότε και αντιμετωπίζεται σχετικά εύκολα, αλλά μπορεί να είναι και αδιαφανής οπότε απαιτεί ιδιαίτερους και προσεκτικούς χειρισμούς. Επίσης μπορεί η σύνθεσή και η δραστηριότητά τους να μην περιορίζεται μόνο στα μέλη ενός συλλόγου αλλά αυτή να επεκτείνεται και στον ευρύτερο χώρο μιας σχολικής μονάδας. Τα πολιτικά πιστεύω, είναι ένας ικανός λόγος, για την σύνδεση των μελών. Πολλές φορές ο συνδετικός κρίκος έχει «ευτελή» κίνητρα, όπως η κοινή ποδοσφαιρική ομάδα, τα κουτσομπολιά των κοινών γνωστών και άλλα τέτοιου είδους ενδιαφέροντα. Έτσι μια ομάδα μπορεί να αποκτά ενεργά μέλη από το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, από συνδικαλιστικές οργανώσεις και από το Δήμο ή την κοινότητα αρκεί να εξυπηρετούνται κάποιοι κοινοί στόχοι.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Η στάση του δημιουργικού διευθυντή, ως πρόσωπο που διευθύνει τη σχολική μονάδα, ενεργητική ή παθητική μπορεί να συνέβαλε στη δημιουργία αυτών των ομάδων. Για παράδειγμα, η ανάθεση ενός καθήκοντος γίνεται αρκετές φορές ατομικά χωρίς να ενθαρρύνεται η συνεργασία. Από την άλλη η ανάληψη της εκτέλεσης ενός καθήκοντος (η διοργάνωση για παράδειγμα μιας σχολικής εορτής) γίνεται σχεδόν πάντα από τα άτομα μιας υποομάδας χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι αρχές της συνεργατικής νοημοσύνης και της συν-δημιουργικότητας. Επιπροσθέτως λόγω της «αγκύλωσης» του αναλυτικού προγράμματος και της ιεράρχησης των εξουσιών από πάνω προς τα κάτω δεν ευνοείται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς και η ενθάρρυνση της δημιουργικότητάς τους για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στο χώρο του σχολείου. Αρνητικός παράγοντας είναι και η επικρατούσα συντηρητική αντίληψη πως οι πρωτοβουλίες προέρχονται από τον διευθυντή και όχι από τον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά.

Η στάση ενός διευθυντή απέναντι στις ομάδες που έχουν δημιουργηθεί στον σύλλογο δεν θα πρέπει να οδηγεί σε συνεχείς και επαναλαμβανόμενες αντιπαραθέσεις. Κάτι τέτοιο δημιουργεί φθορά μέσα στον σύλλογο και αλλοιώνει τον ρόλο του διευθυντή στην άσκηση των καθηκόντων του. Ο διευθυντής με τη στάση του δεν θα πρέπει να ενδυναμώνει τις ομάδες ώστε να παίζουν ένα ενεργό ρόλο και να λειτουργούν αυτόνομα.

Η αντιμετώπιση που θα πρέπει να έχει ένας διευθυντής ανάμεσα σε μια ή περισσότερες ομάδες θα πρέπει να βασίζεται στη συνεργασία και τη διαλλακτικότητα. Ένας κοινός χώρος ως χώρος γραφείων του συλλόγου σίγουρα βοηθά στην επικοινωνία αυτή μεταξύ του διευθυντή και των ομάδων ή και ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου. Ο διευθυντής θα πρέπει να ενσωματώσει την κάθε ομάδα μέσα στην ευρύτερη ομάδα του συλλόγου διατηρώντας όμως τους όποιους δεσμούς που έχουν αναπτυχθεί ανάμεσα στα μέλη τους. Η ανάγκη τοποθέτησης κοινών στόχων έτσι ώστε κάθε ομάδα να λειτουργεί για αυτούς θεωρείται αναγκαία και ίσως αποτελεί το κλειδί προκειμένου η ομάδα να αποδώσει θετικά αποτελέσματα. Οι συχνές συναντήσεις του διευθυντή με τα μέλη των

ομάδων η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, η καθοδήγηση κατά τη ανάληψη εργασιών, η κοινή στοχοθεσία, οι κοινές κοινωνικές εκδηλώσεις και γενικότερα η ανθρώπινη επικοινωνία σίγουρα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος που φέρνει κάθε ομάδα δίπλα στις κοινές αποφάσεις και όχι απέναντι. Ο διευθυντής θα πρέπει να λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις ομάδες ενός συλλόγου και να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων. Φυσικά θα πρέπει να αποφύγει την πλήρη ταύτιση με τα μέλη μιας ομάδας έναντι των υπολοίπων καθώς μια τέτοια στάση θα δημιουργούσε τη διάσπαση των μελών του συλλόγου.

Το πρώτο λογικό βήμα είναι η αναζήτηση των προσωπικών ευθυνών, η πιθανή συμβολή του διευθυντή με τις πράξεις ή την απραξία του στη δημιουργία κλίματος έλλειψης εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας στον σύλλογο διδασκόντων. Μπαιίνοντας, λοιπόν, στη θέση του διευθυντή θα σκεφτόμουν ότι ενδεχομένως δεν υπήρξα δημιουργικός ηγέτης, δηλαδή δεν προέβλεψα τον αντίκτυπο των λόγων και των αποφάσεών μου δημιουργώντας δυσαρέσκεια ή και το αίσθημα της αδικίας στους συναδέλφους. Ίσως η αποφυγή εκ μέρους μου να πάρω σαφή θέση πάνω σε ζητήματα του σχολείου ή και η έλλειψη διαφάνειας στις αποφάσεις μου να έδωσε την εντύπωση κρυφής ατζέντας και αυτό με τη σειρά του να οδήγησε στη δημιουργία υποομάδων με κοινή ατζέντα διαφορετική από την υποτιθέμενη δική μου. Ίσως, ενδεχομένως, να αδράνησα όταν διαπίστωνα ότι υπάρχουν συνάδελφοι που προσπαθούν να επιβληθούν στο σύλλογο ή να μην επέτρεψα σε άλλους με περισσότερο καινοτομική σκέψη να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους για το κοινό όφελος. Με λίγα λόγια η αδυναμία μου να επιδείξω πνεύμα που να προωθεί τη συμμετοχικότητα και τη συνεργασία συνέβαλε στο αρνητικό κλίμα του συλλόγου.

Στα δημόσια σχολεία η έλλειψη φιλικού κι ευχάριστου χώρου για τις συνεδριάσεις αλλά και τις απλές συναντήσεις των εκπαιδευτικών είναι σύνηθες ζήτημα και μπορεί να αποτελέσει λόγο για αρνητική διάθεση των εκπαιδευτικών ενόψει συνεδρίασης. Ακολουθώντας τους κανόνες πολυμορφικότητας του χώρου ανάπτυξης δημιουργικότητας θα μπορούσα να μεριμνήσω για τη δημιουργία συνθηκών χαλάρωσης κι άνετης συζήτησης μεταξύ των συναδέλφων. Με τον τρόπο αυτό θα έδινα έναν λόγο στους εκπαιδευτικούς να μην αισθάνονται άβολα ενόψει συνεδριάσεων και παράλληλα θα έδινα ένα δείγμα θετικής διάθεσης απέναντι στον σύλλογο, κάτι που θα μπορούσε να θεωρηθεί μια κίνηση καλής θέλησης.

Το επόμενο βήμα για την αντιμετώπιση του προβλήματος θα ήταν μια θαρραλέα εκ μέρους μου απόπειρα αυτοκριτικής με την πρώτη ευκαιρία για σύλλογο διδασκόντων, ώστε να γίνει αντιληπτό ότι παραδέχομαι το πρόβλημα και προτίθεμαι σοβαρά να το αντιμετωπίσω. Η ανοιχτή συζήτηση και τοποθέτηση όλων των εμπλεκομένων μπορεί να δημιουργεί αρχικά ένα αίσθημα αμηχανίας, όμως, η άμβλυση των διαφορών απαιτεί παραδοχή των λαθών και παραλείψεων, κατανόηση των απόψεων των υπολοίπων εμπλεκομένων και, εντέλει, ενεργοποίηση της ικανότητας για ενσυναίσθηση που είναι και προϋπόθεση για την καλή συνεργασία των μελών της ομάδας.

Καθώς η έμπρακτη εφαρμογή των όσων κανείς λέει και υπόσχεται είναι η πειστικότερη απόδειξη ότι κυριολεκτεί και είναι άξιος εμπιστοσύνης, θα επέλεγα στον σύλλογο διδασκόντων να ακολουθήσω διαφορετικές πρακτικές από αυτές του παρελθόντος, ώστε να επιτευχθεί η επανεκκίνηση της ομάδας και να αισθανθούν οι συνάδελφοι ότι, επιτέλους, ο λόγος τους μετράει και ότι αντιμετωπίζονται όλοι ως ισότιμα μέλη της ομάδας.

Η δημιουργία ομάδων σε ένα σχολικό περιβάλλον δεν είναι πάντα αρνητικό φαινόμενο. Ειδικά σε πολυπληθείς συλλόγους ένας διευθυντής μπορεί να διευκολυνθεί στη διοίκηση του σχολείου από την ύπαρξη ομάδων αφού μπορεί να διαχειρίζεται τις αποφάσεις του με τη βοήθεια των ισχυρότερων εκπροσώπων τους.

Για την επιτυχία μιας προσπάθειας είναι απαραίτητο αυτή να αποβλέπει σε έναν σκοπό. Ο σκοπός αυτός πρέπει να είναι κοινός για όλα τα μέλη, δηλαδή να λαμβάνει κοινή αποδοχή από όλους μέσα στον οργανισμό (Κούτρης, 2006). Για να εξασφαλιστεί η επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού, είναι απαραίτητο να εκτελεστεί ένα ορισμένο ποσό εργασίας. Επειδή αυτό δεν είναι συνήθως δυνατό να γίνει από ένα άτομο, χωρίζεται σε επί μέρους και ανατίθεται σε ομάδες δύο ή περισσότερων ατόμων (Κούτρης, 2006). Άρα ο διευθυντής θα πρέπει να ενθαρρύνει τη δημιουργία ομάδων που θα εργάζονται για κάποιο σκοπό.

Ο συντονισμός μεταξύ ατόμων δεν είναι δυνατός χωρίς την ύπαρξη ορισμένων μέσων ελέγχου ή κατευθύνσεων. Αυτό προϋποθέτει την υπαγωγή κάθε μιας από τις επιμέρους μονάδες του οργανισμού σε ένα σύστημα ειράρχησης εξαρτήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργικότητα του οργανισμού και η επίτευξη των γενικών σκοπών. Ο συντονισμός δεν ασκείται από έξω αλλά αποτελεί εσωτερικό στοιχείο του οργανισμού (Κούτρης, 2006). Για να επιτευχθεί το καθορισμένο έργο και να αποδώσει η ομάδα εργαζομένων είναι απαραίτητη η σωστή οργάνωση. Την οργάνωση αυτή θα πρέπει να εμπνέει και να ελέγχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μιας και αυτός είναι ένας από τους βασικούς ρόλους του.

Ο διευθυντής μπορεί να ξεκινήσει συζήτηση, καταθέτοντας προτάσεις στον σύλλογο: «Θα ήταν καλό και δημιουργικό για τους μαθητές του σχολείου να δημιουργηθούν πολιτιστικές, αθλητικές ή άλλες λέσχες. Φυσικά θα πρέπει να συσταθούν και οι αντίστοιχες ομάδες εκπαιδευτικών να συντονίσουν την προσπάθεια. Κάποιες καλές ιδέες θα ήταν ο αθλητισμός, το θέατρο, ο κινηματογράφος, η φωτογραφία και ότι άλλο καταθέσουν οι συνάδελφοι. Τα κοινά ενδιαφέροντα θα οδηγούσαν τον σχηματισμό των ομάδων μέσα από την διαδικασία των μοτίβων σκέψης».

Συμπερασματικά, ένας δημιουργικός διευθυντής θα πρέπει να διέπεται από την ιδέα της συντονισμένης προσπάθειας. Αυτή έχει την αφετηρία της στο γεγονός ότι ένας άνθρωπος μόνος είναι αδύνατον να καλύψει το σύνολο των αναγκών και επιθυμιών του. Προκειμένου να επιτύχει την ικανοποίηση αυτών πρέπει να στηριχθεί στη βοήθεια των άλλων, πρέπει με άλλα λόγια να συντονίζει τις προσπάθειές του με τις προσπάθειες των άλλων (Κούτρης, 2006).

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του δημιουργικού ηγέτη για τα χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη των δημιουργικών ομάδων είναι επίσης σημαντικές με τις στάσεις και την ανάπτυξη της κουλτούρας της δημιουργικότητας και συνεργασίας.

ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Για να έχει απτά αποτελέσματα κάθε εγχείρημα του δημιουργικού ηγέτη, οι ομάδες θα πρέπει να έχουν μερικά χαρακτηριστικά:

1. Ειρηνική ατμόσφαιρα και θετικό κλίμα
2. Κοινούς στόχους και αφοσίωση στην επίτευξή τους

3. Εναρμόνιση ατομικών και ομαδικών στόχων σε ένα κοινό όραμα
4. Ικανότητα επιλογής σωστών μεθόδων, διαδικασιών και κανόνων, ανάλογα με την περίπτωση και αλλαγής αυτών όταν χρειάζεται
5. Ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία
6. Ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, ιδεών, απόψεων, κ.λπ.
7. Ικανότητα αυτοκριτικής και καθορισμός κατώτατου ορίου αποτελεσματικότητας
8. Αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων, εμπειριών και διαθέσεων όλων των μελών για την εξέλιξη τόσο της ομάδας όσο και ατομικά των μελών της
9. Ικανότητα εξασφάλισης συνοχής της ομάδας
10. Αφοσίωση και υπευθυνότητα των μελών με τη συμμετοχή όλων
11. Σεβασμό, αυτοσεβασμό και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών
12. Υψηλό ηθικό και αλληλοϋποστήριξη όλων των μελών

Με θετική διάθεση, αλληλοϋποστήριξη και πλούσια επικοινωνία, συν-διαμορφώνουμε το παρόν και εξασφαλίζουμε τις καλύτερες συνθήκες για το μέλλον. Ο τρόπος δημιουργίας αποτελεσματικών ομάδων από τον διευθυντή ως δημιουργικό ηγέτη είναι συνδεδεμένος με τα διαφορετικά μοτίβα σκέψης των μελών της ομάδας: αναλυτική σκέψη — γιατί;, διαδικαστική σκέψη — πώς, καινοτομική σκέψη — τι θα γινόταν αν, και σχετική σκέψη — ποιος. Πιο αναλυτικά:

Μοτίβα Σκέψης Μελών της Ομάδας

1. **Αναλυτική Σκέψη: Γιατί;** Ποια είναι τα γεγονότα και τα δεδομένα; Ποια είναι η πιο λογική και απλή προσέγγιση;
2. **Διαδικαστική Σκέψη: Πώς;** Με ποιους τρόπους και ποια η σύνδεση και σχέση μεταξύ τους; Πώς θα συμβεί αυτό με τον ευκολότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο; Πόσο χρόνο χρειάζεται; Πότε;
3. **Καινοτομική σκέψη: Τι θα γινόταν αν;** Τι δεν έχει κάνει κανείς άλλος μέχρι τώρα; Τι έχουν κάνει οι άλλοι ώστε να το αποφύγουμε; Ποιο είναι το όραμά μας;
4. **Σχετική Σκέψη: Ποιος;** Ποιος μπορεί να βοηθήσει πραγματικά; Τι υποστήριξη χρειάζεται;

Έτσι, ο διευθυντής γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες πρώτα τις δικές του και της ομάδας του και συμπληρώνει το ψηφιδωτό της διαφορετικότητας στην ομάδα. Τα κενά στα μοτίβα της σκέψης πρέπει οπωσδήποτε να συμπληρώνονται καθώς η μη συμπλήρωσή τους οδηγεί σε υποσυνείδητες εκδηλώσεις όπως για παράδειγμα να παρασύρεται κάποιος σε ανεφάρμοστες λύσεις χωρίς διαχείριση ρίσκου.

Στάδια ανάπτυξης ομάδων

Τώρα περνάμε στο επόμενο στάδιο της συνεργατικής νοημοσύνης και τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων. Σε αυτή τη φάση ενδέχεται σύγκρουση των μελών όσον αφορά το συντονισμό της ομάδας. Στο στάδιο αυτό οι εκπαιδευόμενοι βιώνουν έντονο άγχος, το οποίο πηγάζει από την έλλειψη σαφήνειας των στόχων της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει πάλη για την ηγεσία. Η συνεργατική νοημοσύνη είναι η σκέψη μαζί με άλλους. Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει ένας κύκλος ανάπτυξης και απόδοσης ομάδων που είναι κλασικός και χρησιμοποιείται από το 1965 (Tucker, 1965) μέχρι σήμερα. Αναφέρεται σε πέντε στάδια ανάπτυξης ομάδων και είναι τα εξής:

1. **Σχηματισμός:** Αναφορά στο ζήτημα προς επίλυση από τον σύλλογο ή/και το καθήκον το οποίο καλείται να φέρει εις πέρας. Τα μέλη της ομάδας

αντιλαμβάνονται τον λόγο εμπλοκής τους στην ομάδα και τις εργασίες που πρόκειται να εκπληρώσουν, προσανατολίζονται ως προς τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τους στόχους της ομάδας. Πρόκειται για το στάδιο όπου «σπάει ο πάγος» καθώς τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους.

- 2. Καταιγισμός:** Ο κάθε εκπαιδευτικός καταθέτει τις απόψεις του για την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, το περιεχόμενο των ενδεχόμενων δράσεων, πρωτοβουλιών, κ.λπ. Τα μέλη διερευνούν ποιοι είναι ακριβώς οι ρόλοι των μελών στην ομάδα, την αξία και σκοπιμότητα των εργασιών. Επίσης δημιουργείται το φαινόμενο του «αποδιοπομπαίου τράγου» και η λανθασμένη πεποίθηση ότι, εάν αυτό το μέλος δεν υπήρχε στην ομάδα, τότε η ομάδα θα λειτουργούσε αποτελεσματικά.
- 3. Νορμοθέτηση:** Η ομάδα λαμβάνοντας υπόψη τα όσα διατυπώθηκαν κατά τις δυο προηγούμενες φάσεις αρχίζει να καταγράφει και να συνθέτει ένα σαφές πλάνο δράσης. Σε αυτή τη φάση τα μέλη αρχίζουν σταδιακά να παράγουν έργο, έχοντας επιλύσει τυχόν προβλήματα από τα δύο προηγούμενα στάδια και συμφωνήσει τις αρχές και τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθούν.
- 4. Δράση:** Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού του συλλόγου με την εφαρμογή των αποφάσεών του. Η ομάδα χαρακτηρίζεται πλέον από ωριμότητα και τα μέλη από απόλυτη γνώση των καθηκόντων τους εκτελώντας αποτελεσματικά τα όσα τους έχουν ανατεθεί.
- 5. Τερματισμός:** Η ομάδα διαλύεται έχοντας επιτελέσει τον σκοπό συγκρότησής της, αλλά οι διαδικασίες συνεργασίας που εφαρμόστηκαν ενθαρρύνουν μελλοντικές συνεργασίες και την ομαδική λήψη αποφάσεων.

Ο κάθε εκπαιδευτικός με την δημιουργική σκέψη, τη σύλληψη των πιο κατάλληλων ιδεών και την αλληλεπίδραση, εμπλουτίζει το χαρτοφυλάκιο της ομάδας, διευρύνει και αξιοποιεί τα όρια τα δικά του και του συνόλου. Ως εκ τούτου, η δημιουργικότητα μπορεί να ενισχυθεί με τη χρήση σχετικών τεχνικών δημιουργικότητας με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Για τον Sir Ken Robinson, ένα δημιουργικό άτομο έχει την ικανότητα να:

- μάθει να αναγνωρίζει τις δημιουργικές του δυνάμεις,
- προσδιορίζει τους τύπους προσωπικότητας,
- βρει το ατομικό ταλέντο και τις κλίσεις του,
- κατανοεί και να αξιοποιεί τη διαδικασία της δημιουργικότητας,
- βρει απρόσμενες λύσεις σε προκλήσεις,
- μάθει να σκέφτεται δημιουργικά.

ΣΤΑΔΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η δημιουργική διαδικασία θα ακολουθήσει τα μη-γραμμικά στάδια (Λαμπροπούλου, σε αυτό το βιβλίο):

- 1. Φαντασία:** Στο στάδιο αυτό γίνεται η κατάρριψη των ορίων σε μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα με ιδεολογική προσέγγιση των δυνατοτήτων για το τι θα μπορούσε να συμβεί υποθετικά.
- 2. Έρευνα:** Στο στάδιο αυτό της προπαρασκευής και έρευνας γίνεται διερεύνηση της προβληματικής κατάστασης με έρευνα για απαντήσεις στο πώς, τι, ποιος, πότε, γιατί του προβλήματος.
- 3. Επώαση:** Στο στάδιο αυτό παρατηρείται απουσία δραστηριότητας καθώς οι πληροφορίες ελλοχεύουν εν δυνάμει τόσο στο προ-συνειδητό επίπεδο όσο και στο ασυνείδητο.

4. **Εύρηκα!**: Στο στάδιο αυτό της έμπνευσης, η διορατικότητα έρχεται στην επιφάνεια του συνειδητού στιγμιαία γνωστή με τη φράση «Εύρηκα» του Αρχιμήδη.
5. **Αξιολόγηση**: Στο στάδιο αυτό γίνεται αξιολόγηση και επιλογή από τις προηγούμενες νέες ιδέες με στόχο τον έλεγχο της εγκυρότητας, της λειτουργικότητας και της χρησιμότητάς τους

Η ποιότητα ζωής των ομάδων αυξάνεται με τη θετική διάθεση τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Η εύρεση ιδεών και λύσεων ευνοεί την ευφορία και αμβλύνει τις προστριβές.

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, γνωρίζοντας τη διαδικασία της δημιουργικής σκέψης και τα στάδια, μπορεί να τα ελέγξει και να τα κατευθύνει ανάλογα με την παραγωγή της συγκεκριμένης ιδέας που χρειάζεται τη δεδομένη στιγμή. Ο διευθυντής όσο εύκολα μπορεί να χάσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, άλλο τόσο δύσκολα μπορεί να την κατακτήσει εκ νέου. Θα ήμουν αφελής αν υποστήριζα ότι μετά από αυτές τις ενέργειες θα επανέφερα την ισορροπία στη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου στο οποίο υποθετικά θα υπηρετούσα. Νομίζω ότι η λέξη-κλειδί είναι το «υπηρετώ». Ο διευθυντής, όπως και οι υπόλοιποι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί υπηρετούν την εκπαίδευση και για να πετύχουν σε αυτό το τόσο δύσκολο καθήκον και μέσα στις τόσο εύθραυστες συνθήκες της, κατά κοινή ομολογία, δύσκολης πραγματικότητας που ζούμε, είναι απαραίτητο να αφήσει τον εγωισμό στην άκρη και να επικρατήσει πραγματικά και ουσιαστικά ένα μοντέλο συνεργασίας όλων των μελών του συλλόγου που να επιτρέπει την ελεύθερη διάχυση ιδεών και ανταλλαγή απόψεων με γνώμονα το καλό του σχολείου και των παιδιών.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει αναφορά στη θεωρία της Ζώνης Επικείμενης Ροής η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει το επιθυμητό αποτέλεσμα των ενεργειών του διευθυντή που προσπαθεί να εξαλείψει τις συνθήκες δημιουργίας υποομάδων στο σχολείο. Σύμφωνα με τη θεωρία της Ζώνης Επικείμενης Ροής η εμπλοκή των συμμετεχόντων σε μια διαδικασία ή μια εργασία μπορεί να τους οδηγήσει σε τέτοιο βαθμό απορρόφησης ώστε να αισθάνονται ευτυχείς από την απόλυτη αφοσίωσή τους σε αυτή, δηλαδή, να αντλούν ικανοποίηση όχι μόνο από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους αλλά και από τη διαδικασία υλοποίησης των σχεδίων τους. Κάτι τέτοιο δεν αποτελεί άπιαστο στόχο· πρόκειται για μια εμπειρία που όσοι είχαμε την τύχη να τη βιώσουμε στο σχολείο ξέρουμε ότι αξίζει να την επιδιώκουμε κάθε φορά με τη συμμετοχή μας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το σχολείο πρέπει να είναι πηγή χαράς για τους μαθητές αλλά και για τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε αυτό, για να μπορούμε να προσδοκούμε θετικά μελλοντικά αποτελέσματα, και ο ρόλος του διευθυντή σε αυτό είναι καίριος. Αν, λοιπόν, ήμουν διευθυντής ενός σχολείου που οι σχέσεις του συλλόγου διδασκόντων είχαν διαταραχθεί με ή χωρίς δική μου υπαιτιότητα, θα έκανα το παν για να αποκαταστήσω την ηρεμία, την ειρηνική ατμόσφαιρα και το θετικό κλίμα στο σχολείο, γιατί γνωρίζω πολύ καλά ότι μόνο οι αρμονικές σχέσεις μπορούν να διασφαλίσουν την επίτευξη των κοινών οραμάτων των εκπαιδευτικών για το σχολείο.

Συνεργατικό & Δημιουργικό Σχολικό Περιβάλλον

Αναμφισβήτητα όλοι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν να εργαστούν σε ένα αρμονικό, συνεργατικό και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας που θα τους βοηθήσει να απελευθερώσουν τις δημιουργικές τους δυνάμεις. Η δημιουργία ενός ασφαλούς και

εμπνευστικού περιβάλλοντος αποτελεί κλειδί στο να ενεργοποιηθεί και πάλι η δημιουργικότητα των εργαζομένων που έχει πληγεί από το κλίμα ανασφάλειας και φόβου που δημιουργεί η τρέχουσα κρίση. Επίσης υποστηρίζει τη σημασία της προσωπικής προσπάθειας στο ταξίδι της μάθησης αλλά και τη σημασία ενός εμπνευστικού οράματος.

Αρχικά, λοιπόν, θα πρέπει να διαμορφωθεί κατάλληλα ο χώρος εργασίας καθώς είναι απαραίτητη η πολυμορφικότητα του χώρου για τη δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει επομένως τα γραφεία των εκπαιδευτικών να τοποθετηθούν με τέτοιο τρόπο στον χώρο έτσι ώστε να επιτρέπεται η κίνηση γύρω από αυτά, αλλά και πίσω, για να μπορούν οι καθηγητές να κυκλοφορούν στον χώρο και να συνομιλούν. Θα πρέπει επιπλέον να δημιουργηθεί ένας χώρος χαλάρωσης ή και χώρος για καφέ που θα είναι ελκυστικός και θα μπορούν οι καθηγητές να συγκεντρώνονται μετά το τέλος των μαθημάτων, να συζητούν και να συζητούν και να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις.

Επιπλέον θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η ζώνη επικείμενης ροής (ΔΕΜ) η οποία αξιοποιεί τη ζώνη επικείμενης ανάπτυξης του Vygotsky, σύμφωνα με την οποία το γνωστικό-μαθησιακό δυναμικό κάθε ατόμου μπορεί να εμπλουτιστεί με περιβαλλοντική συνδρομή. Το παιδί κατέχει ένα συγκεκριμένο γνωστικό επίπεδο. Με τη διαμεσολάβηση του εκπαιδευτικού, των γονέων και των συνομηλίκων του το άτομο μπορεί, με αλληλεπίδραση, να οδηγηθεί σε ένα γνωστικό επίπεδο ανώτερο αυτού που από μόνο του κατέχει. Η διαφορά ανάμεσα στο προϋπάρχον γνωστικό επίπεδο κι εκείνο που το παιδί θα κατακτήσει με καθοδήγηση ονομάζεται Ζώνη Επικείμενης Ανάπτυξης (ΖΕΑ, Zone of proximal development, ZPD). Με άλλα λόγια ΖΕΑ είναι η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που από μόνος μου μπορώ να πετύχω κι αυτό που θα κατακτήσω, αν με βοηθήσουν. Η θεωρία αυτή βρίσκει εφαρμογή στην ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και δίνει μια νέα διάσταση στη διδακτική και τη θεώρηση της γνωστικής ανάπτυξης του παιδιού. Έτσι και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να πετύχουν περισσότερα, αν δεχτούν βοήθεια και αν εργαστούν σε δημιουργικές ομάδες. Σύμφωνα άλλωστε με τη Λαμπροπούλου σε αυτό το βιβλίο, όταν οι άνθρωποι έχουν θετική διάθεση για παραγωγικότητα και δημιουργία, δημιουργούν έναν προοδευτικό κύκλο και όσο πιο πολύ ενδυναμώνει κάποιος τις δεξιότητες και ικανότητές του, τόσο πιο πολύ δημιουργικός και παραγωγικός είναι σε λιγότερο χρονικό διάστημα.

Χώροι Δημιουργικότητας

Ο περιβάλλον χώρος για τη συν-δημιουργικότητα και την ανάπτυξη των ιδεών θα έχει τα εξής επιθυμητά χαρακτηριστικά:

1. Ανοιχτός χώρος και αθλητικές εγκαταστάσεις, για ζύπνημα της διάθεσης για κίνηση και δράση.
2. Ο χώρος της βιβλιοθήκης για οργάνωση, μελέτη, περισυλλογή και ανάπτυξη ιδεών.
3. Η θεατρική σκηνή και η αίθουσα εκδηλώσεων προδιαθέτουν για τον πειραματισμό, την ηθοποιία και τη σκηνοθεσία των μελών της ομάδας.

Πολλές φορές στον χώρο του σχολείου δημιουργούνται υποομάδες οι οποίες αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην επικοινωνία και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες οι οποίες θα επιτρέπουν τη συν-δημιουργία και τη συνεργασία των διδασκόντων. Επομένως θα πρέπει να δοθεί

έμφαση στον σχεδιασμό ενός πολυμορφικού χώρου και ενός χώρου ζωνής χαλάρωσης που θα επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να συναντιούνται για συζήτηση κάτω από ένα κοινό όραμα, να οργανώνουν καινοτομίες και γενικά να βρίσκονται σε δημιουργική εγρήγορση.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Ο ηθικός δημιουργός ηγέτης υιοθετεί υγιείς προσεγγίσεις για να προωθήσει τις ανθρώπινες ικανότητες με προοδευτικό θετικό πρόσημο και ένα κατάλληλο πλαίσιο μέσα από κάποιους μηχανισμούς όπως είναι η ανάπτυξη φιλόδοξων σχεδίων και η υλοποίησή τους και η παραγωγή αποτελεσμάτων που έχουν νόημα για τους άλλους και την ευρύτερη κοινότητα. Θα μπορούσε επομένως η σχολική μονάδα να υιοθετήσει ένα όραμα (όπως η συμμετοχή της σχολικής μονάδας σε ένα πρόγραμμα Erasmus), το οποίο θα εμπνεύσει και θα κινητοποιήσει το σύνολο των διδασκόντων για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου αλλά θα έχει αντίκτυπο και στην τοπική κοινωνία. Εξάλλου η σημαντικότητα του έργου και η επίδραση του πάνω σε άλλα μέλη της μονάδας και στο εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται μια εργασία που ενθαρρύνει την προσωπική καινοτομία αλλά και τη δημιουργικότητα.

ΘΕΜΑ Β: Μελέτη Περίπτωσης (Κωνσταντίνα Ζαβαλάρη). Αναγνωρίστε ένα συγκεκριμένο θέμα/πρόβλημα, δημιουργήστε ομάδα συνεργασίας. Προτείνετε τις πιο καινοτομικές και αποτελεσματικές λύσεις σε πραγματικό χρόνο καταγράφοντας και αναπτύσσοντας τη διαδικασία της συνεργατικής νοημοσύνης στις δημιουργικές ομάδες.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην καθημερινότητα της σχολικής κοινότητας αναφύονται προβλήματα στα οποία η κείμενη νομοθεσία δεν παρέχει πάντα συγκεκριμένες λύσεις και, τις περισσότερες φορές, απαιτούν συνδυαστικούς και λεπτούς παιδαγωγικούς χειρισμούς. Σ' αυτή τη βάση, η εκπαιδευτική πολιτική της σχολικής μονάδας καλείται να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει στους εμπλεκόμενους εκείνους τους κανόνες, οι οποίοι, με σαφήνεια, ευελιξία και αίσθημα δικαιοσύνης, θα αποτελέσουν εργαλεία διαχείρισης της σχολικής ζωής. Η Δ/ση του Σχολείου και ο Σύλλογος Διδασκόντων ορίζονται ως οι καθ' ύλην αρμόδιοι για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής του Σχολείου. Παρ' όλα αυτά, σε μία διανεμητική (distributed), καινοτόμο και συμπεριληπτική (inclusive) ηγετική αντίληψη, οι ρόλοι δεν είναι άκαμπτοι και φαίνεται τόσο χρήσιμο όσο και αποτελεσματικό, για τη λειτουργία και τη λειτουργικότητα της σχολικής μονάδας, να δίνεται ρόλος και λόγος —τηρουμένων των αναλογιών— στους μαθητές και στους γονείς (συμμετοχική δημοκρατία). Η εξεύρεση λύσεων στα σύνθετα ζητήματα της σχολικής ζωής συνήθως απαιτεί συμπράξεις, συνεργασία και ανοικτό μυαλό.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Η καθημερινή πρακτική δείχνει ότι οι μαθητές που τιμωρούνται με διάφορες ποινές στο Γυμνάσιο φαίνεται να μην αξιολογούν ως σημαντική την επιβολή της ποινής — τουλάχιστον οι περισσότεροι— και συχνά η «απειλή» της επιβολής ποινής, ή ακόμα και η ίδια η ποινή, δε φαίνεται να αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα. Σε κάποιες περιπτώσεις μαθητών, ακόμα και όταν η συσσώρευση ποινών έχει φανερό επίπτωση στη φοίτησή τους, εκείνοι φαίνεται να μη πτοούνται και να συνεχίζουν «να σπάνε τους κώδικες». Οι περισσότεροι από τους μαθητές που παραβιάζουν τους κανόνες και καταλήγουν να τιμωρούνται συνήθως υποτροπιάζουν.

Με αυτά τα δεδομένα, το σχολείο κρίνει ότι πρέπει να εφευρεθούν τρόποι ώστε (α) να πεισθούν οι υποτροπιάζοντες μαθητές να αλλάξουν «τακτική», (β) να λειτουργεί η ποινή παιδαγωγικά και όχι τιμωρητικά, (γ) να ενταχθούν οι υποτροπιάζοντες μαθητές στη σχολική ζωή ομαλά.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ

Το ζήτημα διαχείρισης του περιβάλλοντος της ποινής χρειάζεται να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική ζωή: εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων. Την εντοχή αυτής της διαπραγμάτευσης αναλαμβάνει η Δ/ση της σχολικής μονάδας.

Η Δ/ση συνεργάζεται με τον Σύλλογο Διδασκόντων ώστε το πρόβλημα να περιγραφεί και να καταγραφούν όσο το δυνατόν περισσότεροι παράμετροί του. Δημιουργείται έτσι ένας αναλυτικός οδικός χάρτης του προς διερεύνηση ζητήματος. Η Δ/ση του Σχολείου ακολουθεί την ίδια διαδικασία με τους εκπροσώπους των μαθητικών κοινοτήτων και τον

Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Όταν ο «οδικός χάρης» του ζητήματος είναι σχεδιασμένος, σε ξεχωριστές επαφές με τη Δ/ση του Σχολείου, οργανώνονται ομάδες διαχείρισης του ζητήματος, εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Ουσιαστικά δημιουργούνται «ομάδες κρούσης», οι οποίες, στη συνέχεια, θα αλληλεπιδράσουν, για να ανατεθούν ρόλοι και έργο μεταξύ των μελών τους και να συνταχθεί και να υπογραφεί ένα πλάνο δράσης, το οποίο θα έχει, συγχρόνως, και τον ρόλο παιδαγωγικού συμβολαίου. Σ' αυτό το μοντέλο, οι ομάδες είναι συνυπεύθυνες για τις αποφάσεις τους, αφού συνεργάζονται, συμμετέχουν δημοκρατικά και ισότιμα, συν-λειτουργούν, συσκέπτονται, συνυπάρχουν.

Η παιδαγωγική αντίληψη πίσω από το προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης του περιβάλλοντος της ποινής στο σχολείο βασίζεται στη σκέψη ότι η παραβίαση των κανόνων της σχολικής ζωής και η ποινή που επισύρει δεν είναι μονοδιάστατες πραγματικότητες και συνήθως δεν είναι, απλώς, αντιδράσεις στην «αυστηρότητα» του σχολικού προγράμματος. Σ' αυτή τη βάση, ο «άτακτος» μαθητής, όταν βρίσκεται στο σχολείο, δε παύει να είναι, ταυτόχρονα, μέλος της σχολικής κοινότητας, μέλος της οικογένειάς του, μέλος της τάξης του. Οι επιλογές του και οι πράξεις του, λοιπόν, επηρεάζουν, ευθέως και άμεσα, και τους παρόντες (εκπαιδευτικούς, μαθητές) και τους «απόντες» (γονείς) στον σχολικό χώρο. Άρα, όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν λόγο, και όφελος, να συνεργαστούν για να εξομαλυνθεί μια αρνητική κατάσταση.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Οι «ομάδες κρούσης» αναθέτουν ρόλους στα μέλη τους. Σύμφωνα με αυτούς τους ρόλους το κάθε μέλος αναλαμβάνει μία αποστολή: ενημέρωση των υπολοίπων μαθητών, καταγραφή των γεγονότων που επισύρουν ποινές και διαβάθμιση της σοβαρότητας τους, ορισμός «συμβούλων» που θα αναλάβουν να ελέγχουν τις παραβατικές συμπεριφορές εντός του Σχολείου (ρόλο που κρίνεται συνετό να αναλάβουν εκπαιδευτικοί και μαθητές από τις ομάδες) και να επεμβαίνουν, σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα, προτάσεις για διαχείριση της παραβατικής συμπεριφοράς πριν επιβληθεί ποινή, ανατροφοδότηση, αξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση, οι «ομάδες κρούσης» συνεργάζονται με τη Δ/ση του Σχολείου και η διαχείριση του περιβάλλοντος της ποινής αποτελεί μια διαδικασία που δεσμεύει όλους.

Οι εν λόγω ομάδες συνέρχονται σε μια πρώτη συνάντηση για να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, να προτείνουν τρόπους διαχείρισης των παραβατικών συμπεριφορών των μαθητών και να καταλήξουν στα είδη των ποινών και στη διαβάθμισή τους. Οι αποφάσεις αυτής της συνάντησης οδηγούν στη σύνταξη ενός παιδαγωγικού συμβολαίου το οποίο δεσμεύει τόσο τους εμπλεκόμενους στις ομάδες, όσο και τη Δ/ση του Σχολείου και τους μαθητές.

Σε κάθε περίπτωση, οι αποφάσεις αυτές πρέπει να είναι σύννομες, άρα το νομοθετικό πλαίσιο πρέπει να ληφθεί υπόψη, καθώς και να υπακούν σε παιδαγωγικές αρχές που έχουν ως στόχο την ένταξη των παραβατών στη σχολική ζωή, τη θέσπιση παραδειγμάτων για τους υπόλοιπους μαθητές και τη συνειδησιακή λειτουργία της σχέσης δράσης/αντίδρασης, αιτίου/αποτελέσματος, απόφασης/συνέπειας.

Βιβλιογραφία

Κούτρης Χρ. Κωνσταντίνος (2006). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διαχείριση ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού–εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: Κωνσταντίνος Χρ. Κούτρης.