

Ο Σύλλογος Διδασκόντων με βάση την ανάλυση ρόλων του Belbin

Belbin Team Roles inside a High School Teachers' Board

Στέλιος Λαζαρίδης, εκπαιδευτικός, Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας, stellazaridi@yahoo.gr

Αναστασία Αγαθαγγέλου, εκπαιδευτικός Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας, anast_kpe@yahoo.gr

Αναγνώστης Χούσανλης, εκπαιδευτικός, ΚΠΕ Παρανεστίου, ahousan@hotmail.com

Stelios Lazaridis, teacher, Department of Secondary Education, Drama, stellazaridi@yahoo.gr

Anastasia Agathagellou, Department of Primary Education, Drama,

Anagnostis Housanlis, Center of Environmental Education, Paraneesti

Abstract: In the Teachers' Board of each school, different behaviors are manifested. In this way, teachers acquire roles within the group. The tendency of each member to behave, contribute and interact with the other members of the group in a specific way is characterized by a role based on the Belbin model. The school Director, in the role of coordinator and in the framework of a participatory and transformational leadership that promotes empathy among the members, is responsible for the effective functioning of the Teachers' Board. Assigning different tasks, taking into account the roles of teachers, participating in teamwork and consolidating a climate of democratic dialogue, creates the conditions for the implementation of a value-based administration.

Key words: Belbin's role analysis, Teachers' Board, leadership, group member relationships.

Περίληψη: Στο Σύλλογο Διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας, εκδηλώνονται διαφορετικές συμπεριφορές. Με το τρόπο αυτό οι εκπαιδευτικοί αποκτούν ρόλους μέσα στην ομάδα. Η τάση του κάθε μέλους να συμπεριφέρεται, να συνεισφέρει και να αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας με ένα συγκεκριμένο τρόπο, χαρακτηρίζεται ρόλος με βάση το μοντέλο του Belbin. Ο Διευθυντής/Διευθύντρια του σχολείου, στο ρόλο του συντονιστή και στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας που προωθεί την ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών, είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων. Η ανάθεση διαφορετικών καθηκόντων, λαμβάνοντας υπόψη τους ρόλους των εκπαιδευτικών, η συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες και η εμπέδωση κλίματος δημοκρατικού διαλόγου, δημιουργούν τις συνθήκες για Διοίκηση που βασίζεται σε αξίες.

Λέξεις κλειδιά: ανάλυση ρόλων του Belbin, σύλλογος διδασκόντων, ηγεσία, σχέσεις μελών ομάδας.

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να αναδείξει τις αντιλήψεις που έχουν οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν σε ένα σύλλογο διδασκόντων σχολείου για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Ειδικότερα στοχεύει στην περιγραφή των σχέσεων των μελών της ομάδας και των σχέσεων με το Διευθυντή/Διευθύντρια που είναι και ο συντονιστής/συντονίστρια της ομάδας.

Καταρχήν αναλύεται το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου υποχρεούνται να λειτουργούν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, περιγράφονται κατόπιν οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του Συλλόγου Διδασκόντων που αποτελεί μια εργασιακή ομάδα, διατυπώνονται τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ομάδας, αποτυπώνονται διαφορετικές συμπεριφορές εντός του Συλλόγου και τέλος αναδεικνύονται στοιχεία του συλλόγου, ώστε να υπάρξει δέσμευση και ανάπτυξη της ενσυναίσθησης στην ομάδα.

Το θεωρητικό πλαίσιο εντός του οποίου σχεδιάστηκε μικρο-έρευνα με την μορφή συνεντεύξεων από εκπαιδευτικούς, είναι η ανάλυση ομάδων του Belbin, ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα για τους ρόλους σε ομάδες εργασιακών χώρων..

1. Σύλλογος Διδασκόντων

Σύμφωνα με το άρθρο 37 για τη σύνθεση και λειτουργία του Συλλόγου των Διδασκόντων της Αρ. Φ.353.1/324/105657/Δ1/02 Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ 1340/16-10-02) «Ο Σύλλογος των Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι συλλογικό όργανο του σχολείου και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ’ αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για την οποία είναι υπεύθυνος. Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας».

Στο ίδιο άρθρο ορίζεται ως πρόεδρος του Συλλόγου των Διδασκόντων ο Διευθυντής/ Διευθύντρια του σχολείου που προσκαλεί τους εκπαιδευτικούς στις τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις με υποχρεωτική συμμετοχή του διδακτικού προσωπικού.

Στο πλαίσιο του γραφειοκρατικού μοντέλου του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος όπου επικρατεί η ιεραρχική δομή, ο Διευθυντής/ Διευθύντρια είναι προϊστάμενη αρχή όλου του προσωπικού που υπηρετεί στο σχολείο, καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες παιδαγωγικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα, συντονίζει το έργο των εκπαιδευτικών, τους παρέχει θετικά κίνητρα, ελέγχει την πορεία τους, τους αξιολογεί και φροντίζει για τη διατήρηση και συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων (Δρούλια-Πολίτης, 2008).

Η θέση του Διευθυντή/Διευθύντριας Σχολικής Μονάδας, δηλαδή ενός στελέχους εκπαίδευσης στην Ελλάδα, περιλαμβάνει διαφορετικές αρμοδιότητες, ευθύνες και λειτουργίες πολύ

καθοριστικές για το μαθησιακό περιβάλλον, αλλά και για τις επαγγελματικές συνθήκες των εκπαιδευτικών.

Από την άλλη πλευρά οι εκπαιδευτικοί, ως υφιστάμενοι του Διευθυντή/Διευθύντριας του Σχολείου και δεχόμενοι όλο το βάρος υλοποίησης των υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων, υφίστανται τις συνέπειες του συγκεντρωτισμού στη λήψη αποφάσεων, της έμφασης στις τυπικές και απρόσωπες σχέσεις, του προσανατολισμού προς τους σκοπούς μιας εκπαίδευσης που καθορίζεται από την ηγεσία και στους οποίους πρέπει να συμβάλλουν όλοι εντός σχολείου (Κατσαρός, 2008).

Όπως επισημαίνει ο Καμπουρίδης (2002), ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι δυνατό να αποτελέσει εμπόδιο στην προώθηση καινοτόμων και προοδευτικών λύσεων στα προβλήματα της σχολικής μονάδας. Οι συνεδριάσεις του συγκεκριμένου οργάνου μπορεί να συμβαίνουν συχνά, να είναι χρονοβόρες, χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο και να καταλήγουν σε μην καταλήγουν σε παραγωγικές λύσεις. Φυσικά σε ένα τέτοιο πολυπρόσωπο όργανο η ευθύνη είναι συλλογική, όμως μεγάλο μέρος ανήκει στη Διεύθυνση του σχολείου που πρέπει όχι μόνο να προετοιμάζει σωστά και να έχει την ευθύνη της ομαλής εξέλιξης των συνεδριάσεων, αλλά να ασκεί γενικότερα με ομαδικό πνεύμα τη Διοίκηση.

2. Χαρακτηριστικά Ομάδας

Το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους οι άνθρωποι είναι ενταγμένοι σε εθνικές, οικονομικές, κοινωνικές, επαγγελματικές και άλλες ομάδες. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνουν τη δική τους αντίληψη για τον κόσμο, την αυτοεικόνα τους, αλλά ταυτόχρονα διαμορφώνουν και την κοινωνία στην οποία ζουν.

Ομάδα θεωρείται ένα δυναμικό σύνολο ατόμων σε αλληλεξάρτηση και δρα για την επιτυχία συγκεκριμένου στόχου. Οι ομάδες συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το σκοπό, τα επιτεύγματα και την προσέγγισή τους. Τα μέλη των αποτελεσματικών ομάδων είναι πολύ συνδεδεμένα μεταξύ τους και έχουν την αίσθηση του «ανήκειν» (Everard και Morris 1999).

Σύμφωνα με τους Blanchet και Trognon (1997), η ομάδα είναι ένα διαφορετικής υφής σύνολο με διαφορετικούς νόμους και εξέλιξη απ’ ότι διέπονται τα άτομα που την αποτελούν. Στην ομάδα συναθροίζονται πληροφορίες, συναισθήματα ή ατομικοί στόχοι που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός νέου συνόλου που αισθάνεται και συμπεριφέρεται σαν ένας άνθρωπος.

Ο δεσμός που συνδέει τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους και με τον αρχηγό τους της ομάδας είναι συναισθηματικής φύσης. Τα συναισθήματα που βιώνονται ξεκινούν από το συναίσθημα της αποπροσωποποίησης (απώλεια της ταυτότητας), κατόπιν με το συναίσθημα της απειλής (φόβος κρίσης), το συναίσθημα της εξάρτησης (ομαδική συγχώνευση) και τελικά το συναίσθημα της εγκατάλειψης (αποχωρισμός) (Blanchet και Trognon 1997).

Σε μια ομάδα αναπτύσσονται αλληλεπιδράσεις που έχουν αναγνωριστεί ως ένα γενικό μοντέλο αναγνωρίσιμων σταδίων ανάπτυξης. Αρχικά η ομάδα συγκροτείται, κατόπιν

επέρχονται συγκρούσεις και ξεκαθαρίζονται οι ρόλοι, δημιουργούνται κανόνες για τη λειτουργία και την επίτευξη στόχων και τέλος ελέγχεται η απόδοση της ομάδας (Καμπουρίδης 2002).

Όσον αφορά της ομάδα που δημιουργείται στο χώρο εργασίας, είναι ένα σύνολο ατόμων στον ίδιο χώρο, με ίδιο σκοπό και στόχους, ίδιες επιδιώξεις και συμφέροντα που επιτελούν ένα κοινό έργο. Κάθε μέλος έχει τη δική του θέση και όλα έχουν οριστικούς δεσμούς μεταξύ τους (Γρηγορίου-Λιάντας, 2000).

3. Η ανάλυση ομάδων του Belbin

Τη δεκαετία του 1970 ο Meredith Belbin και η ερευνητική του ομάδα στο Henley Management College αποκάλυψαν ότι η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία των ομάδων δεν εξαρτάται από παράγοντες όπως η διάνοια, αλλά περισσότερο από τη συμπεριφορά. Οι ερευνητές άρχισαν να αναγνωρίζουν διαφορετικά είδη συμπεριφοράς καθεμιά από τις οποίες οδηγούν τα μέλη να αποκτούν διαφορετικούς ρόλους μέσα στην ομάδα. Ως ρόλος μέλους ομάδας χαρακτηρίστηκε η τάση του κάθε μέλους να συμπεριφέρεται, να συνεισφέρει και να αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα μέλη με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Καμπουρίδης 2002).

Οι ρόλοι που προσδιόρισε ο Belbin (2013) είναι:

- Συντονιστής (Go-ordinator). Είναι αξιόπιστος, αποσαφηνίζει τους στόχους και προωθεί τη λήψη απόφασης.
- Διαμορφωτής (Shaper). Είναι ο εναλλακτικός ηγέτης ο οποίος μπαίνει μπροστά, ωθεί τα πράγματα να προχωρούν.
- Καινοτόμος (Innovator). Δημιουργικός, μεταρρυθμιστής με φαντασία, όχι σπάνια ανορθόδοξος, είναι το μέλος που επιλύει δύσκολα προβλήματα.
- Εξερευνητής (Resources investigator). Είναι ο εξωστρεφής, ο ενθουσιώδης, ο ομιλητικός.
- Αξιολογητής (Monitor Evaluator). Νηφάλιος, σοβαρός, διορατικός, οξυδερκής.
- Συνεργάσιμος (Teamworker). Εργατικός, ήπιος ως χαρακτήρας.
- Εφαρμοστής (Implementer). Πειθαρχικός, αξιόπιστος, συντηρητικός αλλά αποτελεσματικός.
- Ολοκληρωτής (Completer). Εργατικός, επιμελής, ευσυνείδητος, αναζητά την πρόοδο.
- Ειδικός (Specialist). Χαρακτηρίζεται από μονοδιάστατο τρόπο σκέψης. Παρέχει γνώση και δεξιότητες σε εξειδικευμένους τομείς.

Στα αποτελέσματα των ερευνών του περιλαμβάνονται και τα εξής: Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας δεν εξαρτάται από το άθροισμα μελών με αξιοσημείωτες γνώσεις. Η ύπαρξη ακόμη και ενός μέλους με αυξημένη δημιουργικότητα θα μπορούσε να είναι παράγοντας επιτυχίας της ομάδας. Ένας λόγος αποτυχίας της ομάδας είναι ότι οι ρόλοι δεν είναι

ξεκάθαροι, ότι ορισμένα μέλη ομάδας δεν έχουν ρόλους ή ότι αυτοί που έχουν, δεν ταιριάζουν στο χαρακτήρα των μελών.

4. Γιατί ενεργούν με διαφορετικό τρόπο οι εκπαιδευτικοί στο Σ. Δ.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελεί μια τυπική ομάδα που έχει συσταθεί από τη Διοίκηση προκειμένου να εξυπηρετεί τους σκοπούς που ήδη έχουν αναλυθεί πιο πάνω. Στο Σύλλογο που αποτελείται από άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, εμπειρίες και γνώσεις, εκδηλώνονται διαφορετικές συμπεριφορές μέσα από τους ρόλους που έχουν. Η ανάλυση των ρόλων αυτών με βάση το μοντέλο του Belbin εξηγεί την εκδήλωση διαφορετικών ενεργειών, όταν για παράδειγμα ο Διευθυντής ανακοινώνει εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν.

Οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι εκφράζουν έμμεσα ή άμεσα δυσαρέσκεια ή αδιαφορούν μπορεί να έχουν συγκεκριμένους ρόλους εντός της ομάδας, οι οποίοι εκτός των θετικών χαρακτηριστικών έχουν και εγγενείς αδυναμίες, όπως αυτός του Διαμορφωτή και του Αξιολογητή οι οποίοι έχει την αδυναμία να ασκούν κριτική, ή του Εξερευνητή ο οποίος όταν χάσει το ενδιαφέρον του, αδιαφορεί ή του Εφαρμοστή που εκδηλώνει ακαμψία στις αλλαγές. Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικοί που προσπαθούν να ακούσουν το Διευθυντή/Διευθύντρια, όταν ανακοινώνει τις εργασίες, μπορεί να έχουν τους ρόλους του Ολοκληρωτή ή του Συνεργάσιμου που γενικά είναι ενεργητικοί ακροατές και εργατικοί (Belbin, 2013).

5. Χειρισμός δυναμικής του Συλλόγου για να λειτουργήσει αποτελεσματικά

Οι Blanchet και Trognon (1997) σε μια ανασκόπηση των ερευνών σχετικά με τις ομάδες, αναφέρουν ότι ο Kurt Lewin επινόησε την έννοια της δυναμικής των ομάδων και απέδειξε ότι η δυναμική των ομάδων στηρίζεται στην αλληλεξάρτηση των μελών τους. Εντός των ομάδων οι εξαρτήσεις δημιουργούν που προκαλούν αλλαγές και ταυτόχρονα εξασφαλίζουν την ισορροπία.

Σύμφωνα με τους Middlewood και Lumby (1998), η αποτελεσματικότητα της ομάδας γίνεται αντιληπτή από το βαθμό επίτευξης της ποσότητας και της ποιότητας των καθορισμένων αποτελεσμάτων, το βαθμό στον οποίο η εργασία της ομάδας έχει βελτιώσει τη μελλοντική της ικανότητα, το βαθμό στον οποίο έχει βελτιωθεί η ικανότητα των μελών της ομάδας.

Παράγοντες διαμόρφωσης της δυναμικής της ομάδας του Συλλόγου Διδασκόντων τους οποίους πρέπει να ενεργοποιήσει ο Διευθυντής/Διευθύντρια είναι:

- ανάπτυξη ενός κλίματος οργανωσιακής κουλτούρας της σχολικής μονάδας που ευνοεί την ενεργή ακρόαση, το δημοκρατικό διάλογο και τελικά την εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης,

- δημιουργία επιμέρους ομάδων τα μέλη των οποίων θα συνεργάζονται, θα διαφωνούν, θα διαπραγματεύονται, και τελικά θα εισηγούνται προτάσεις προς το Σύλλογο. Η προετοιμασία των θεμάτων για συζήτηση με την εμπλοκή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία εισήγησης θα γίνεται με βάση το ρόλο του κάθε μέλους.
- θέσπιση κανόνων για τη λειτουργία του Συλλόγου (διαδικασία συζήτησης, χρονική διάρκεια, αργοπορία στην προσέλευση κλπ) και ανάπτυξη προτύπων, ώστε να μειωθεί το άγχος που αντιμετωπίζουν ορισμένοι εκπαιδευτικοί σχετικά με τις διαφωνίες ή τις συγκρούσεις κατά τις συνεδριάσεις.
- διαμόρφωση του χώρου συνεδριάσεων, ώστε να διευκολύνονται οι αλληλεπιδράσεις και να μην είναι κουραστική η παραμονή σε συνεδριάσεις που διαρκούν πολύ.

Ο Διευθυντής/Διευθύντρια γνωρίζοντας τους διαφορετικούς ρόλους των εκπαιδευτικών, μπορεί να τους αναθέσει διαφορετικά καθήκοντα τα οποία ευνοούνται από το προφίλ τους. Σημαντικό είναι πάντως να μην υπάρχει εκπαιδευτικός που δεν έχει ρόλο ή δεν έχει κατανοήσει τι ακριβώς πρέπει να πράξει.

Ο Διευθυντής/Διευθύντρια πρέπει καταρχήν να γνωρίζει ότι 1) χαρακτηριστικά των διάφορων τύπων ρόλων που προτείνει ο Belbin μπορεί να βρίσκονται στο ίδιο άτομο, 2) ότι εκτός από τη συνεισφορά του κάθε ρόλου, υπάρχουν και αδυναμίες τις οποίες πρέπει να λάβει υπόψη. Κατόπιν να μεταφέρει το μήνυμα στην ομάδα ότι όλοι οι ρόλοι είναι συμπληρωματικοί και χρήσιμοι για την επιτυχή λειτουργία της.

Για να ενεργοποιήσει τους εκπαιδευτικούς, η Διεύθυνση του σχολείου πρέπει να διατυπώσει ένα ελκυστικό όραμα για τους νέους στόχους του οργανισμού που διοικεί. (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008). Η μετασχηματιστική ηγεσία, μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους, όχι με την εφαρμογή διοικητικών μέτρων ή χρησιμοποιώντας παραδοσιακά είδη ανταμοιβών αλλά ενθαρρύνοντας, αφυπνίζοντας και συνδέοντας την εργασία με την αίσθηση του νοήματος και της αξίας που έχουν μέσα τους οι άνθρωποι (Goleman, 2000).

Ο παραλληλισμός της Διεύθυνσης σχολικής μονάδας με τη Διεύθυνση ορχήστρας που πρέπει να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει τους μουσικούς διαφορετικών οργάνων σε απόλυτη συνεργασία και αρμονία, προκειμένου να αποδώσουν ατομικά και ταυτόχρονα να συμμετάσχουν σε μια συλλογική προσπάθεια, αποδίδει με συνοπτικό τρόπο την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλει ο Διευθυντής/Διευθύντρια, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ομάδα των εκπαιδευτικών.

6. Ανάδειξη στοιχείων του Συλλόγου για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης

Ο Goleman (1997) αναφερόμενος στην ενσυναίσθηση, τονίζει ότι πηγάζει από την αυτεπίγνωση. Όσο πιο ανοιχτοί είναι οι άνθρωποι να δεχτούν τις δικές τους συγκινήσεις, τόσο περισσότερο αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και συντονίζονται με τους γύρω τους συγκινησιακά, είτε από τα λόγια, είτε από τις πράξεις τους, δηλαδή από τα μη λεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας.

Επομένως για να αναπτύξουν οι εκπαιδευτικοί την ικανότητα της συναισθηματικής σύμπνοιας, την ικανότητα για ενσυναίσθηση, πρέπει να νοιώθουν οι ίδιοι συναισθηματικά ασφαλείς και να εκφράζουν με ελευθερία, όσα νοιώθουν.

Η τοποθέτηση του εαυτού στη θέση του άλλου, σημαίνει αποδοχή και κατανόηση της υποκειμενικής πραγματικότητας του άλλου καθώς και των συνθηκών που έχουν επιδράσει προκειμένου να διαμορφωθεί αυτή η διαφορετική πραγματικότητα του άλλου ατόμου.

Το γεγονός ότι σε ένα Σύλλογο Διδασκόντων υπάρχουν διαφορετικές προσωπικότητες που εκδηλώνουν διαφορετικές συμπεριφορές και έχουν διαφορετικές αντιλήψεις πρέπει να ενεργοποιήσει το Διευθυντή που είναι ο συντονιστής της ομάδας προς την κατεύθυνση της υποδοχής του καθενός μέσα από την ιδιαιτερότητά του.

Η επισήμανση με βάση την ανάλυση του Belbin (2013), ότι το κάθε μέλος έχει γνωρίσματα που το εντάσσουν σε έναν ή περισσότερους ρόλους που είναι αλληλοσυμπληρωματικοί στην προσπάθεια για εκπλήρωση των στόχων του σχολείου, πρέπει να γίνει κτήμα του συλλόγου. Η ύπαρξη ατόμων που διδάσκουν διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα, έχουν διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο, διαφορετικές εμπειρίες ζωής και διαφορετική επαγγελματική διαδρομή πρέπει να θεωρηθεί πλούτος από το σύλλογο και όχι μια προβληματική κατάσταση που οδηγεί σε διαφορετικές αναλύσεις και πιθανές συγκρούσεις.

Αυτή η ποικιλομορφία του Συλλόγου Διδασκόντων πρέπει να αναδεικνύεται στις συνεδριάσεις με πρωτοβουλία και ενθάρρυνση του Διευθυντή ο οποίος όμως προηγουμένως θα έχει εξασφαλίσει τις συνθήκες συναισθηματικής ασφάλειας και ενεργούς ακρόασης για όλα τα μέλη. Ο Διευθυντής/Διευθύντρια πρέπει και εκτός του Συλλόγου Διδασκόντων να έχει ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με όλους τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να αναπτυχθούν δεσμοί εμπιστοσύνης. Οι κοινωνικές συναναστροφές των μελών του Συλλόγου και εκτός του Σχολείου με πρωτοβουλία του Διευθυντή, αμβλύνουν τις τυχόν αντιπαραθέσεις για την αντιμετώπιση εκπαιδευτικών θεμάτων και δίνουν τη δυνατότητα γνωριμίας όλων των μελών εκτός του αγγογόνου επαγγελματικού πλαισίου.

7. Μικρο-έρευνα πεδίου

Στο πλαίσιο της εργασίας, πραγματοποιήθηκε μικρο-έρευνα πεδίου. Οι ερωτήσεις στοχεύουν στη διερεύνηση των αντιλήψεων των εκπαιδευτικών για τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων ως ομάδα, τις συμπεριφορές που εκδηλώνουν οι εκπαιδευτικοί κατά τις συνεδριάσεις του οργάνου και τη σχέση του Διευθυντή/Διευθύντριας με το Σύλλογο.

Για τη συλλογή των πληροφοριών χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, σταθμισμένα τεστ και κλίμακες στάσεων (Cohen και Manion, 2000). Για τη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκε η χρήση ημιδομημένης συνέντευξης. Σύμφωνα με το Καραγεώργο (2002), στην ημιδομημένη συνέντευξη, εκτός από τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, χρησιμοποιούνται και ανοιχτές ερωτήσεις για να διευκρινιστούν καλύτερα απαντήσεις που

δόθηκαν. Το στοιχείο αυτό καθιστά το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο πιο έγκυρο σε σύγκριση με το ερωτηματολόγιο, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εμβαθύνει περισσότερο στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Πραγματοποιήθηκαν 5 ημιδομημένες συνεντεύξεις με 4 εκπαιδευτικούς και το Διευθυντή, μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων Γυμνασίου της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δράμας. Οι ερωτήσεις προετοιμάστηκαν το διάστημα 26-29 Ιουνίου 2017 και οι συνεντεύξεις δόθηκαν στις 30 Ιουνίου 2017.

Τα ερευνητικά ερωτήματα ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατευθύνσεις: Η πρώτη αφορά το κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι είναι μέλη μιας ομάδας με διαφορετικούς ρόλους. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορά στις προϋποθέσεις που συμβάλουν στην επιτυχή λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων και η τρίτη κατεύθυνση αφορά το ρόλο του Διευθυντή στο Σύλλογο Διδασκόντων και τις παρεμβάσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει ως συντονιστής, ώστε η ομάδα των εκπαιδευτικών να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων αφορά το Σύλλογο Διδασκόντων ως ομάδα. Η εισαγωγική ερώτηση αφορά τα γνωρίσματα μιας ομάδας ατόμων που εργάζονται στο ίδιο επαγγελματικό περιβάλλον. Στις απαντήσεις τους οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν την ομαδικότητα και την αλληλοϋποστήριξη. Ο 1 από τους 5 αναφέρεται μόνο στον κοινό εργασιακό χώρο, ενώ ο Διευθυντής δηλώνει ότι λόγω της ανταλλαγής απόψεων επέρχεται μικρή σύγκλιση και η ανομοιομορφία της ομάδας παραμένει.

Κατόπιν ζητείται να διατυπώσουν την άποψή τους για το αν ένας σύλλογος διδασκόντων έχει τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας. Οι 4 στους 5 εκπαιδευτικούς αναγνωρίζουν ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει κοινούς στόχους και επιδιώκει αποτελέσματα. Ο ένας από τους 5 θεωρεί απλώς ότι οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται τυχαία σε έναν εργασιακό χώρο όπου συγκρούονται τις περισσότερες φορές. Για τους λόγους αυτούς θεωρεί ότι δεν αποτελεί ομάδα.

Στην ερώτηση για την ύπαρξη συνεργατικού κλίματος και πόσο αυτό μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, όλοι συμφωνούν ότι είναι σημαντικό ή απαραίτητο στοιχείο. Ο Διευθυντής εκφράζει την άποψη ότι οι κοινές αντιλήψεις και η ομοφωνία οδηγούν σε πιο αποτελεσματικό έργο.

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αφορά την αναγνώριση σε ένα Σύλλογο Διδασκόντων ρόλων με βάση την ανάλυση ομάδα του Belbin. Από τους 9 τύπους ατόμων σε ομάδα, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν το συντονιστή, το συνεργάσιμο, τον καινοτόμο και τον ειδικό. Δεν αντιλαμβάνονται το περιεχόμενο των υπόλοιπων ρόλων συγχέοντάς τους με τις επιστημονικές ειδικότητες.

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αφορά τις συνεδριάσεις του Συλλόγου και τις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών. Σε σχετική ερώτηση όλοι οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν ότι οι συνεδριάσεις του οργάνου συνδέονται με δημοκρατικές-συμμετοχικές διαδικασίες. Ο δε Διευθυντής αναγνωρίζει το Σύλλογο ως το κυρίαρχο όργανο στο σχολείο.

Η προετοιμασία των θεμάτων πριν αυτά τεθούν προς συζήτηση στη συνεδρίαση θεωρείται απαραίτητη από τους 3 στους 5 εκπαιδευτικούς γιατί με τον τρόπο αυτό, αντιμετωπίζονται ενστάσεις και επίσης στη συνεδρίαση υπάρχει εστίαση στις πιο σημαντικές πτυχές των θεμάτων. Οι άλλοι 2 απαντούν ότι εξαρτάται από τα θέματα.

Τα προβλήματα που πιθανόν να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων του Συλλόγου, όπως καταγράφονται από τις απαντήσεις σχετίζονται κυρίως με την ασυμφωνία απόψεων, τις εγωιστικές αντιλήψεις και τις αντεγκλήσεις. Τα πιο σοβαρά προβλήματα μπορεί να εξελιχθούν σε καυγάδες, ψυχρό κλίμα και αποξένωση μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η συνήθης διατύπωση είναι είτε «δε δέχονται αντίθετες απόψεις», είτε «επιμένουν να επιβάλλουν τις δικές τους απόψεις».

Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν εκπαιδευτικούς να διαφοροποιήσουν τη στάση τους στο Σύλλογο είναι, σύμφωνα με τις απαντήσεις, ο χαρακτήρας, η νοοτροπία, οι αντιλήψεις, ο εγωισμός, όταν κάποιες αποφάσεις θίγουν προσωπικά συμφέροντα τα οποία οδηγούν σε μια επιθετική στάση κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων. Ο Διευθυντής είναι ο μόνος που στην απάντησή του αναφέρει το φόβο για το νέο και την επιθυμία για σκηνηρία.

Η τρίτη ενότητα των ερωτήσεων αφορά τις σχέσεις του Συλλόγου με το Διευθυντή. Για την κύρια ευθύνη επιτυχούς ή ανεπιτυχούς λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι απόψεις μοιράζονται. 2 στους 5 εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι την κύρια ευθύνη έχει ο Διευθυντής λόγω της ηγετικής του θέσης και της καθοδήγησης. 2 στους 5 εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι η ευθύνη είναι συλλογική επιμεριζόμενη σε κάθε μέλος. Τέλος 1 στους 5 εκπαιδευτικούς θεωρεί ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευθύνη λόγω του ότι έχουν την πλειοψηφία και μπορούν να λάβουν αποφάσεις αντίθετες με την εισήγηση του Διευθυντή.

Για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο Διευθυντής προκειμένου να επιτυχημένος συντονιστής, οι 4 εκπαιδευτικοί διατυπώνουν την άποψη ότι το κύριο γνώρισμά του πρέπει να είναι η αίσθηση του δικαίου. Ο ίδιος ο Διευθυντής από την απάντησή του προκύπτει ότι αυτό δεν το αξιολογεί ως πρωτεύουν χαρακτηριστικό. Αυτά που αναφέρει η συνεργασία, η ευελιξία, η στοχοθεσία και συναισθηματική νοημοσύνη. Οι υπόλοιποι εκτός από τη δικαιοσύνη, αναφέρουν παρεμφερή χαρακτηριστικά, όπως αμεροληψία, δημοκρατικότητα και φιλική διάθεση.

Ως προς τις ενέργειες που πρέπει να προβαίνει ο Διευθυντής προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά ο Σύλλογος, αυτές σχετίζονται με βάση τις απαντήσεις, κυρίως με την κατανομή εργασιών με δίκαιο τρόπο, την πιστή εφαρμογή των αποφάσεων, την άμβλυση των αντιθέσεων, τη έμπρακτη συμπαράσταση του προς όλους τους εκπαιδευτικούς με συζητήσεις για τα προβλήματά τους.

Τέλος για την ανάπτυξη ενσυναίσθησης μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων ο Διευθυντής συμβάλει με το προσωπικό του παράδειγμα, όντας δηλαδή ανοιχτός, υποστηρικτικός, υποβοηθητικός και κοινωνός των προβλημάτων που τους απασχολούν. Με τον τρόπο αυτό κερδίζει όχι μόνο την εκτίμησή τους αλλά και δείχνοντας και στους

υπόλοιπους εκπαιδευτικούς ότι με τον ίδιο τρόπο πρέπει να αισθάνονται και να συμπεριφέρονται μεταξύ τους. 3 στους 5 εκπαιδευτικούς δίνουν την παραπάνω απάντηση. Ένας υποστηρίζει ότι είναι δύσκολο να παρέμβει ο Διευθυντής αφού την ενσυναίσθηση πρέπει ο καθένας να την καλλιεργήσει μόνος του. Τέλος ο Διευθυντής απαντάει ότι η ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών του Συλλόγου αναπτύσσεται με την ενεργή ακρόαση και τη διερεύνηση των αναγκών του κάθε μέλους.

8. Συμπεράσματα

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα αναδεικνύουν ως πιο βασικό χαρακτηριστικό μιας ομάδας την αλληλοϋποστήριξη και αναγνωρίζουν σχεδόν όλοι τους ότι ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας με κοινούς στόχους. Θεωρούν το συνεργατικό κλίμα ως απαραίτητο στοιχείο, όμως δε μπορούν να εντοπίσουν διαφορετικούς ρόλους μεταξύ των μελών παρά μόνο αυτόν του συντονιστή που σχεδόν όλοι τους αποδίδουν στο Διευθυντή.

Όλοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων συνδέοντάς την με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Από την πλειονότητα θεωρείται ότι πρέπει να υπάρχει προετοιμασία των θεμάτων πριν αυτά συζητιούνται στις συνεδριάσεις. Η ασυμφωνία στις απόψεις θεωρείται μείζον πρόβλημα και συνδέεται με εγωιστικές συμπεριφορές που υποσκάπτουν το φιλικό κλίμα που πρέπει να διατρέχει τις σχέσεις τους. Ο χαρακτήρας και η νοοτροπία είναι οι αιτίες που δημιουργούν διαφοροποιήσεις στη στάση των εκπαιδευτικών κατά τις συνεδριάσεις, ενώ ο Διευθυντής είναι ο μόνος που αναφέρει ότι η διαφοροποίηση μπορεί να οφείλεται στο φόβο για το νέο αλλά και στην οκνηρία.

Όσον αφορά το ποιος έχει την ευθύνη για τη επιτυχή ή μη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, οι απόψεις μοιράζονται, μεταξύ και των Εκπαιδευτικών του Διευθυντή. Ο τελευταίος πρέπει να είναι αμερόληπτος και δίκαιος απέναντι σε όλους, στοιχείο πάντως που ο Διευθυντής στην απάντησή του δεν αξιολογεί ως πρωτεύον. Κατανομή εργασιών με δίκαιο τρόπο, διαμεσολάβηση και υποστήριξη είναι αυτά που επιζητούν από το Διευθυντή μέσα από τις απαντήσεις τους. Τέλος για την ανάπτυξη της ενσυναίσθησης μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων, οι περισσότεροι εκτιμούν ότι το προσωπικό παράδειγμα και το στυλ διοίκησης που εφαρμόζει ο Διευθυντής, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ενσυναίσθηση.

9. Προτάσεις

Οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του Συλλόγου Διδασκόντων χρήζουν περαιτέρω έρευνας μεγάλης κλίμακας και σε άλλες ενότητες, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους, όπως ηλικία, φύλο, ειδικότητα, χρόνος υπηρεσίας κλπ. Επίσης η αποτύπωση των συναισθημάτων τους, τόσο για τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εκπαιδευτικών, όσο και για τις επαγγελματικές

σχέσεις στο πλαίσιο του διοικητικού-εκπαιδευτικού τους έργου, μπορεί να αποδώσει με μεγαλύτερη ευκρίνεια, τις ψυχολογικές και επικοινωνιακές διαστάσεις της πραγματικότητας που βιώνουν.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Belbin, R.M. (2013), *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*, Oxford: Routledge.
- Blanchet, A. & Trognon, A.(1997), *Ψυχολογία των ομάδων*, Αθήνα:, Σαββάλας.
- Cohen, L. & Manion, L. (2000). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Goleman, D. (1997), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D. (2000), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Everard, K. B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Middlewood, D. and Lumby, J. (1998), *Human Resource Management in School and Colleges*, London: Paul Chapman Publishing.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α., 2008, *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Ελλην.
- Γρηγορίου-Λιάντας, Μ. (2000), *Ψυχολογία της Εργασίας*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
- Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ.(2008), *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι., (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καραγεώργος, Δ. (2002), *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*, Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτήσεις ημιδομημένης συνέντευξης

1^η ΕΝΟΤΗΤΑ

1. Τι νομίζετε ότι χαρακτηρίζει μια ομάδα ατόμων σε έναν εργασιακό χώρο;
2. Πιστεύετε ότι ένας σύλλογος διδασκόντων έχει τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας;
3. Θεωρείτε σημαντικό να αναπτυχθεί συνεργατικό κλίμα σε ένα σύλλογο Διδασκόντων για να λειτουργεί αυτός αποτελεσματικά; Γιατί;
4. Ο ερευνητής Meredith Belbin διέκρινε εννέα τύπους ατόμων που συμμετέχουν σε μια ομάδα: Συντονιστής (Go-ordinator), Διαμορφωτής (Shaper), Καινοτόμος (Innovator), Εξερευνητής (Resources investigator), Αξιολογητής (Monitor Evaluator), Συνεργάσιμος (Teamworker), Εφαρμοστής (Implementer), Ολοκληρωτής (Completer), Ειδικός (Specialist). Αναγνωρίζετε κάποιους από αυτούς τους ρόλους στο Σύλλογο Διδασκόντων;

2^η ΕΝΟΤΗΤΑ

1. Είναι σημαντική η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων σε μια σχολική μονάδα; Γιατί;
2. Πρέπει να υπάρχει προετοιμασία πριν τη συνεδρίαση του Συλλόγου; Για ποιο λόγο;
3. Ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν σε μια συνεδρίαση;
4. Τι είναι αυτό που μπορεί να διαφοροποιήσει τη στάση των εκπαιδευτικών κατά τη συνεδρίαση;

3^η ΕΝΟΤΗΤΑ

5. Ποιος πιστεύετε ότι είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη επιτυχούς ή ανεπιτυχούς λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και γιατί;
6. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο Διευθυντής/Διευθύντρια προκειμένου να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του ως συντονιστής της ομάδας;
7. Ποιες είναι οι ενέργειες που πρέπει να κάνει ο Διευθυντής/Διευθύντρια για να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά ως ομάδα ο Σύλλογος Διδασκόντων;
8. Ποιες οι ενέργειες του Διευθυντή/ Διευθύντριας, ώστε να αναπτυχθεί ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών;