

TODD WHITAKER

Ο καλός δάσκαλος

Σε τι ξεχωρίζει;

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ
Κώστας Σίμος



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΠΑΤΑΚΗ

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως άνευ γραπτής αδείας του εκδότη η κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο (ηλεκτρονικό, μηχανικό ή άλλο) αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

Εκδόσεις Πατάκη – Παιδαγωγικά

Todd Whitaker, *Ο καλός δάσκαλος: Σε τι ξεχωρίζει;*

Τίτλος πρωτοτύπου: *What Great Teachers Do Differently* (2nd edition)

Μετάφραση: Κώστας Σίμος

Υπεύθυνος έκδοσης: Άγγελος Κοκολάκης

Διορθώσεις: Στέλλα Τσάλα

Σελιδοποίηση: Χριστίνα Κωνσταντινίδου

Φιλμ-μοντάζ: Γιώργος Κεραμάς

Copyright© Routledge, Inc., 2012.

Copyright© για την ελληνική γλώσσα Σ. Πατάκης ΑΕΕΔΕ

(Εκδόσεις Πατάκη), 2012

Πρώτη έκδοση στην αγγλική γλώσσα από τις εκδόσεις Eye On Education,

Λάρτσμουντ (Νέα Υόρκη), 2012

Πρώτη έκδοση στην ελληνική γλώσσα από τις Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα,

Ιούλιος 2013

KET 8351 – ΚΕΠ 502/13

ISBN 978-960-16-5113-2



**ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΠΑΤΑΚΗ**

ΠΑΝΑΓΗ ΤΣΑΛΔΑΡΗ 38 (ΠΡΩΗΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ), 104 37 ΑΘΗΝΑ,

ΤΗΛ.: 210.36.50.000, 801.100.2665 - ΦΑΞ: 210.36.50.069

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ: ΕΜΜ. ΜΠΕΝΑΚΗ 16, 106 78 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210.38.31.078

ΥΠΟΚ/ΜΑ: ΚΟΡΥΤΣΑΣ (ΤΕΡΜΑ ΠΟΝΤΟΥ – ΠΕΡΙΟΧΗ Β' ΚΤΕΟ), 570 09 ΚΑΛΟΧΩΡΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ,

ΤΗΛ.: 2310.70.63.54, 2310.70.67.15 - ΦΑΞ: 2310.70.63.55

Web site: <http://www.patakis.gr> • e-mail: info@patakis.gr, sales@patakis.gr

Αφιερώνω το βιβλίο αυτό στους καλύτερους δασκάλους που είχα ποτέ στη ζωή μου, τα τρία μου παιδιά: την Κάθριν, τη Μαντλίν και τον Χάρρισον. Βλέποντάς τα να μεγαλώνουν, μοιραζόμενος τη ζωή μου μαζί τους, αισθάνομαι ότι με δίδαξαν περισσότερα απ' όσα θα μπορούσα να έχω ποτέ εγώ ο ίδιος ονειρευτεί.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	13
Εισαγωγή.....	15
Εισαγωγή στη Δεύτερη Έκδοση.....	19
1. Γιατί να κοιτάμε τους καλύτερους;	23
Ο σωστός δάσκαλος στο μικροσκόπιο	25
2. Άνθρωποι, όχι μοντέλα	32
Τα σχολικά μοντέλα δεν είναι παντοτινά	33
Πώς ξεκίνησαν οι κοινές αίθουσες διδασκαλίας.....	34
Διασφάλιση πειθαρχίας: Πρόβλημα ή λύση;.....	36
Σημασία δεν έχει τι κάνεις αλλά πώς το κάνεις.....	39
Όταν το ακροατήριο χασμουριέται... ..	41
3. Η δύναμη των προσδοκιών.....	43
Προσδοκίες.....	44
Κανόνες.....	45
Απαγορεύεται η δαχτυλοσφεντόνα!	45
Παρεκτροπή και συνέπειες	46
Προσδοκίες από την αρχή της χρονιάς.....	47
Είμαστε ακόμα άσπιλοι.....	48
4. Όταν λέμε κάτι να το εννοούμε.....	51
Ένας προπονητής ποδοσφαίρου.....	52
Αυτή τη φορά το εννοώ.....	54
Ένα χαμόγελο δε βλάπτει.....	55
Μόνο όταν είμαστε έτοιμοι.....	55
Ένας μαθητής τη φορά... ..	58
Η τάξη μας πάνω απ' όλα	59
5. Πρόληψη έναντι εκδίκησης	61
Όταν ένας μαθητής παρεκτρέπεται	61

Στο γραφείο!.....	62
«Τίποτα»	63
Το μαγικό σακουλάκι του δασκάλου.....	65
Σεβασμός στους μαθητές, στους γονείς – και στον εαυτό μας	68
Είκοσι τέσσερις μαθητές στο πλευρό του δασκάλου..	69
Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης.....	70
6. Υψηλές προσδοκίες – για ποιον όμως;.....	72
Έχουν σημασία οι υψηλές προσδοκίες;.....	73
7. Ποιος είναι η παράμετρος;	76
Ποιος είναι η παράμετρος μέσα στην τάξη;.....	76
Όταν οι μαθητές πατώνουν... ..	77
Οι απαιτήσεις των άλλων.....	79
8. Πρώτα ο μαθητής	84
Εγκαταλείποντας τη βολή μας.....	84
Ευρύτητα οπτικής	85
Τρεις τρόποι αντίδρασης.....	87
Μετά τους μαθητές... οι συνάδελφοί μας	89
Το κλαμπ του Hotel California	90
Μη λησμονείτε τις βασικές αξίες.....	92
Πώς βλέπετε το δικό σας Σιάμ;.....	93
9. Επτά ημέρες την εβδομάδα	95
Κι η μία αυτή φορά μετράει... ..	96
Δεν είναι απαραίτητο να συμπαθούμε τους μαθητές μας.....	96
Η δύναμη του επαίνου.....	98
Πέντε ουσιώδεις παράμετροι του σωστού επαίνου	98
Υπερβολική καλοσύνη	106
10. Το φίλτρο είστε εσείς.....	109
Πώς πάει;.....	109
Ο θυμωμένος γονιός.....	110
Όταν ο δάσκαλος φτερνίζεται... ..	111

Μία προοπτική κάθε μέρα.....	112
Πού συναντιέται η ελίτ;	114
Ο κόσμος έξω από το σχολείο	115
«Η χειρότερη τάξη που είχα ποτέ»	116
Όταν η αρνητική προδιάθεση γίνεται πραγματικότητα... ..	117
11. Των φρονίμων τα παιδιά...	120
Πνεύμα συμφιλίωσης – ακόμη κι όταν δε χρειάζεται	121
Χαίνουσες πληγές	122
Λυπάμαι πραγματικά γι' αυτό	124
Ο δάσκαλος και ο τροχονόμος	126
12. Πότε κάνουμε τα στραβά μάτια	132
Έι, βλακώφασα!	133
Αγνοήστε ασήμαντα σφάλματα	134
Άνθρωποι υψηλών επιδόσεων	137
13. Με σχέδιο ή χωρίς;	140
Γιατί πάνε και κάθονται συνέχεια μαζί;.....	141
Η συγκέντρωση του σχολείου	142
Η συνέλευση των δασκάλων	143
14. Με γνώμονα τους καλύτερους	146
Η κλοπή αντικειμένων διώκεται ποινικά!	147
Σε σένα μιλάω!	149
Πώς θα το πάρουν οι καλύτεροι μαθητές;	151
Οι καλύτεροι μαθητές είναι έτσι κι αλλιώς καλοί	153
Το χαϊδεμένο του δασκάλου	154
15. Ποιος θα έρθει σε δύσκολη θέση;	155
Αγαθή προαίρεση.....	156
Η αμνηχανία θα φέρει την αλλαγή – αργά ή γρήγορα.	162
Αμοιβή κατ' επίδοση.....	163
16. Από τη δική τους σκοπιά	167
Υπάρχουν και αυτά τα παιδιά... ..	168

Ενσαρκώστε τη συμπεριφορά που περιμένετε	169
Η εικόνα που εκπέμπουμε	171
Ποιο ρόλο επιλέγεις;	173
17. Ο βραχνάς των προτυποποιημένων τεστ.....	175
Όταν τα τεστ γίνονται ξόρκι κατά της αποτυχίας.....	176
Χρειαζόμαστε πιο καλούς βαθμούς!	180
Η σωστή προοπτική των τεστ.....	181
Θέλετε καλύτερες επιδόσεις στην ανάγνωση;.....	183
18. Όταν το να νοιάζεσαι μετράει... ..	185
Όταν έχουμε μια τάξη που «λέει».....	186
Ο μεγάλος δάσκαλος.....	188
Καλά Χριστούγεννα, παιδιά!	190
Θρυλικοί δάσκαλοι.....	192
Η τροφή του μυαλού περνάει απ' την καρδιά.....	194
19. Ξεκαθαρίστε τις βασικές αρχές σας	199
Τα δεκαεφτά πράγματα που μετρούν περισσότερο.....	203
Λίγα λόγια για τον συγγραφέα	206

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Celia Bohannon για την εξαιρετική δουλειά που έκανε στην επιμέλεια του αρχικού χειρογράφου. Οι χαρισματικές της ικανότητες της επέτρεψαν να κατανοήσει τη γραμματική μου δίχως να προδώσει την ουσία του βιβλίου μου.

Ομοίως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εκδότη μου, Robert Sickles. Η υποστήριξη, ο ενθουσιασμός και η σιγουριά του μου επέτρεψαν να παραμείνω πιστός στον εαυτό μου, καθώς και να μοιραστώ το όραμά μου με τους συναδέλφους μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στη σύζυγό μου Μπεθ: η άσβεστη αγάπη και υποστήριξη που μου χαρίζεις με βοηθούν να είμαι καλύτερος άνθρωπος απ' ό,τι θα ήμουν ποτέ χωρίς εσένα.

Εισαγωγή

Παιδαγωγικά εγχειρίδια υπάρχουν άφθονα για το ράφι κάθε εκπαιδευτικού· όπως επίσης και κατεβατά ολόκληρα από κατευθυντήριες γραμμές, σκοποθεσίες, γενικές αρχές και θεωρίες περί εκπαίδευσης. Οι καλύτεροι και οι χειρότεροι δάσκαλοι μπορούν ομοίως να γράψουν άριστα σε μαθήματα τόσο πτυχιακού όσο και μεταπτυχιακού επιπέδου. Η διαφορά όμως ανάμεσα σε έναν καλό δάσκαλο και σε έναν όχι και τόσο καλό συνάδελφό του δεν έγκειται τόσο στο τι γνώσεις έχει, αλλά μάλλον στο πώς στέκεται ως εκπαιδευτικός μέσα στην τάξη.

Στο βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας θα προσπαθήσουμε να δούμε μαζί τι είναι αυτό που κάνει έναν καλό δάσκαλο να ξεχωρίζει στο επάγγελμά του, έτσι ώστε, μιμούμενοι το παράδειγμά του, να φτάσουμε στα ίδια επίπεδα μ' αυτόν.

Πρόθεση του γράφοντος δεν είναι να παράσχει κάποια λίστα οδηγιών για μηχανική χρήση. Στην πραγματικότητα, στο βιβλίο αυτό θα δούμε πώς αντιλαμβάνονται εποπτικά οι κορυφαίοι δάσκαλοι την ίδια την έννοια

του σχολείου. Τι ακριβώς βλέπει ένας σωστός δάσκαλος όταν στρέφει το βλέμμα προς την τάξη και τους μαθητές του; Σε ποια σημεία επικεντρώνει την προσοχή του; Πώς κατανέμει τον χρόνο και την ενέργειά του; Με τι γνώμονα λαμβάνει τις αποφάσεις του; Πώς μπορούμε να ωφεληθούμε εμείς στη δουλειά μας από τον τρόπο εργασίας του;

Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα· αν υπήρχε, σίγουρα θα την είχαμε βρει ως τώρα. Η εκπαίδευση γενικά είναι μια εξαιρετικά πολυσύνθετη διαδικασία, και το ίδιο ισχύει ειδικότερα και για τη σχολική διδασκαλία. Μπορούμε ωστόσο να διδάχτούμε κάποια πράγματα από τους μεγάλους δασκάλους. Μπορούμε να πάρουμε μια ιδέα ως προς το πόσο καλοί είμαστε εμείς οι ίδιοι ως εκπαιδευτικοί. Το πιο σημαντικό, μπορούμε να διευρύνουμε τις ικανότητές μας· και αυτό διότι υπάρχει κάτι κοινό ανάμεσα σ' εμάς και στους μεγάλους εκπαιδευτικούς: Όσο καλοί κι αν είμαστε σ' αυτό που κάνουμε, πάντα φιλοδοξούμε να γίνουμε ακόμα καλύτεροι.

Το βιβλίο αυτό διέπεται από τρεις διαφορετικές οπτικές. Κατά πρώτον, έχοντας επισκεφθεί, στο πλαίσιο μιας σειράς αξιολογικών ερευνών με αντικείμενο τους διευθυντές διαφόρων σχολείων, αρκετά εκπαιδευτήρια, λιγότερο ή περισσότερο υποδειγματικά ως προς την αποδοτικότητα τους, μου δόθηκε η ευκαιρία να διαπιστώσω από πρώτο χέρι ότι, ως σύνολο, η τάξη των δασκάλων χαρακτηρίζεται από μια μάλλον μεγάλη ποικιλία: ανεξαρτήτως συνθηκών, κάποιοι από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν είτε περισσότερο είτε λιγότερο καλοί στη δουλειά τους. Παρόλο που, αναμφίβολα, τα πιο επιτυχημένα εκπαιδευτήρια παρουσιάζουν σε γενικές γραμμές

υψηλότερα ποσοστά αξιολογών καθηγητών, σπουδαίους δασκάλους μπορεί να βρει κανείς σε κάθε σχολικό ενδιαίτημα. Από το γεγονός αυτό λοιπόν μου δημιουργήθηκε η εξής απορία: Τι είναι αυτό που κάνει έναν δάσκαλο καλό στη δουλειά του;

Κατά δεύτερον, στο πλαίσιο της ιδιότητάς μου ως σχολικού συμβούλου, κάθε χρόνο προσφέρω τις υπηρεσίες μου σε περισσότερα από πενήντα σχολεία. Η πολυετής συναναστροφή μου με καθηγητές, σχολικούς διευθυντές, μαθητές και λοιπό προσωπικό μου επέτρεψε να κάνω κάποιες διαπιστώσεις ως προς τις στάσεις και τις συμπεριφορές εκείνες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία.

Τέλος, η τρίτη προοπτική του βιβλίου είναι καθαρά προσωπικής φύσης: Καθηγητής και σχολικός διευθυντής υπήρξα επίσης κι εγώ ο ίδιος, κι έτσι είχα την τιμή να συνεργαστώ με πλήθος εξαιρετικών συναδέλφων. Ανέκαθεν λοιπόν με απασχολούσε ένα ερώτημα: Τι ήταν αυτό που τους έκανε τόσο ξεχωριστούς; Και για ποιο λόγο δεν κατάφεραν και άλλοι συνάδελφοί τους να γίνουν το ίδιο καλοί;

Μέσα στα χρόνια μου δόθηκε η ευκαιρία να παρουσιάσω ορισμένες από τις απαντήσεις μου στα παραπάνω ερωτήματα στο πλαίσιο συναντήσεων με δασκάλους και εν γένει εκπαιδευτικούς. Τις απόψεις μου αυτές ο αναγνώστης μπορεί να τις βρει συγκεντρωμένες στο βιβλιαράκι μου με τίτλο *What Great Principals Do Differently*. Γρήγορα πάντως έγινε φανερό ότι οι σπουδαίοι σχολικοί διευθυντές και οι σπουδαίοι δάσκαλοι έχουν πλήθος κοινών σημείων: ο καλός σχολικός διευθυντής είναι μαζί και καλός δάσκαλος· ο καλός δάσκαλος είναι μαζί και καλός σχολικός διευθυντής. Διάφοροι υπεύθυνοι της εκ-

παίδευσης από όλη τη χώρα άρχισαν να με προσκαλούν στα σχολεία της περιφέρειάς τους για να εργαστώ μαζί με τους δασκάλους τους, ενώ δάσκαλοι μου ζητούσαν να γράψω ένα εγχειρίδιο με θέμα τους διακριτούς ρόλους δασκάλου και σχολικού διευθυντή. Το εν λόγω εγχειρίδιο παρουσιάζεται σήμερα εδώ, και είναι ένας φόρος τιμής προς όλους τους εκπαιδευτικούς που εργάστηκαν και εργάζονται με αυταπάρνηση στα σχολεία μας.

Να σημειωθεί ότι στο βιβλίο αυτό δεν καλύπτονται όλες οι πλευρές του καλού εκπαιδευτικού. Όσοι, για παράδειγμα, επιζητούν οδηγίες σχετικά με τον καταρτισμό αναλυτικών προγραμμάτων, τις διάφορες διδακτικές προσεγγίσεις που υπάρχουν, τις κλίμακες διαβαθμισμένων κριτηρίων (assessment rubrics) και παρόμοια εργαλεία του επαγγέλματος καλό θα ήταν να απευθυνθούν σε άλλα, πιο συναφή εγχειρίδια. Τα κεφάλαια του βιβλίου που κρατάτε στα χέρια σας δίνουν βάση στις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές, στις στάσεις και τις αλληλεπιδράσεις που συγκροτούν από κοινού αυτό που ονομάζουμε τάξη και σχολική πραγματικότητα. Και αν βασικό προαπαιτούμενο κάθε καλού δασκάλου είναι οι «διαπροσωπικές δεξιότητες», ο άριστος εκπαιδευτικός επιστρατεύει τις δεξιότητες αυτές σε καθημερινή βάση.

Η δομή του βιβλίου είναι απλή. Το πρώτο, εισαγωγικό κεφάλαιο εξηγεί γιατί είναι τόσο σημαντικό να διδασκόμαστε και να εμπνεόμαστε στη δουλειά μας από τους καλύτερους συναδέλφους μας. Το τελευταίο κεφάλαιο, η κατακλείδα του βιβλίου, ζητά από τους δασκάλους να βάζουν πάντα σε πρώτο πλάνο το δικό τους θεμελιακό σύστημα αξιών και πεποιθήσεων. Τέλος, κάθε ενδιάμεσο κεφάλαιο δείχνει τι είναι αυτό που κάνουν διαφορετικά οι κορυφαίοι δάσκαλοι. Τα εν λόγω σημεία διαφοροποι-

ησής τους μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης από οποιονδήποτε.

Εισαγωγή στη Δεύτερη Έκδοση

Με μεγάλη μου χαρά προλογίζω τη δεύτερη έκδοση του βιβλίου μου *What Great Teachers Do Differently*. Όταν ολοκλήρωσα το προηγούμενο βιβλίο μου, *What Great Principals Do Differently*, άρχισα να δέχομαι αιτήματα που με προέτρεπαν να γράψω ένα αντίστοιχο εγχειρίδιο για δασκάλους. Παρά τον αρχικό μου δισταγμό, έκανα το μεγάλο βήμα, και το αποτέλεσμα ήταν κάτι παραπάνω από ικανοποιητικό. Στα σχολεία που επισκεπτόμουν στο πλαίσιο της επαγγελματικής μου δραστηριότητας, έβλεπα παντού καρφίτσωμένα στους τοίχους των διαδρόμων τσιτάτα αντλημένα από τη λίστα μου με τα «Δεκατέσσερα πιο ουσιώδη πράγματα». Είδα σελιδοδείκτες, διαφημιστικά μαγνητάκια, πόστερ, μέχρι και καραμέλες για τους δασκάλους που στο περιτύλιγμά τους δέσποζαν οι βασικές ιδέες του βιβλίου μου. Τίποτα δε θα μπορούσε να με ικανοποιήσει περισσότερο. Οι άνθρωποι γύρω μου μιλούσαν για ομάδες μελέτης βιβλίων, για παρουσιάσεις δρώμενων σε συναντήσεις δασκάλων, για επιμόρφωση μέσω συναδελφικής συνεργασίας – πράγματα που δεν είχα ποτέ προβλέψει ότι θα συνέβαιναν. Παρόλο που ήδη γνώριζα ότι το βιβλίο μου είχε διαβαστεί από εκατοντάδες χιλιάδες εκπαιδευτικούς, εκείνο που με ενθάρρυνε περισσότερο ήταν ο μεγάλος αριθμός των δασκάλων που ενστερνίστηκαν πλήρως τα διδάγματά του.

Δεν είναι εύκολο πράγμα η δουλειά του εκπαιδευτικού. Εργάζεται πολλές ώρες την ημέρα και οι προκλήσεις που συναντά μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες.

Νιώθω περήφανος όταν πραγματικά αξιόλογοι λειτουργοί αυτού του χώρου μου λένε πόσο σημαντική είναι γι' αυτούς η διαρκής υπενθύμιση ότι η δουλειά που κάνουν στο σχολείο έχει αξία. Όταν περιγράφω τον τρόπο με τον οποίο οι μεγάλοι δάσκαλοι θέτουν υψηλές προσδοκίες, σεβόμενοι κάθε μαθητή στην τάξη τους και δείχνοντας ότι νοιάζονται, ορισμένοι δάσκαλοι μοιάζουν να δυσανασχετούν. Το ηθικό μου όμως αναπτερώνεται όταν ακούω τους καλύτερους ανάμεσά τους να επιβεβαιώνουν: «Κι εγώ αυτό λέω! Κι εγώ αυτό λέω!»

Πολλοί άνθρωποι ισχυρίζονται ότι ο καλός δάσκαλος μοιάζει σε πολλά με τον καλό σχολικό διευθυντή. Το μόνο που θα μπορούσα να προσθέσω εγώ σ' αυτό είναι ένα «μακάρι». Ο δάσκαλος που ξεχωρίζει έχει κάθε δυνατότητα να εξελιχθεί μελλοντικά σε έναν ξεχωριστό ηγέτη που εμπνέει την ομάδα του. Ευχής έργο είναι να πραγματοποιείται αρκετά συχνά η μετάβαση αυτή.

Μέσα από τη συνεργασία μου με χιλιάδες δασκάλους σε εκατοντάδες σχολεία μου δόθηκε η ευκαιρία να διερευνήσω περαιτέρω τι είναι αυτό που οι κορυφαίοι δάσκαλοι κάνουν διαφορετικά σε σύγκριση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Οι διαφορές που παρατήρησα αποδείχτηκαν ακόμη πιο δραματικές απ' όσο είχα αρχικά θεωρήσει· κατά συνέπεια στην έκδοση που κρατάτε στα χέρια σας συμπεριέλαβα τρεις επιπλέον διαστάσεις του ζητήματος.

Ο σωστός δάσκαλος έχει αδιάλειπτα στο επίκεντρο της προσοχής του πρώτα τον μαθητή. Παρόλο που για πολλούς από εμάς η ιδέα αυτή έχει καταντήσει μια βολική καραμέλα, οι σωστοί επαγγελματίες την κάνουν πράξη ακόμα και όταν τα πράγματα δεν είναι και τόσο βολικά για τους ίδιους. Γνωρίζουμε ότι το σχολείο υπάρ-

χει πρωτίστως για τους μαθητές και μόνο δευτερευόντως για τους ενήλικες – και οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί πραγματώνουν την ιδέα αυτή σε καθημερινή βάση.

Επιπροσθέτως, ο μεγάλος δάσκαλος ξέρει πώς να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά του μαθητή του – να μπαίνει, που λένε, στο πετσί του–, ικανότητα διόλου ευκαταφρόνητη, καθώς ένας τέτοιος δάσκαλος έχει επίγνωση και της εικόνας που μεταδίδει στους ανθρώπους γύρω του.

Η τρίτη διάσταση του ζητήματος –τόσο απλό να διατυπωθεί, τόσο δύσκολο να υλοποιηθεί– μου αποκαλύφθηκε σχεδόν τυχαία: Όταν ο μεγάλος δάσκαλος λέει κάτι, το εννοεί. Στον ίδιο εναπόκειται η ευθύνη να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο και τρόπο προκειμένου να αντιμετωπίσει μια κατάσταση έτσι ώστε να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Υπάρχει μια τάση σε όλη την έκταση του βιβλίου να αναδεικνύονται με έντονο τρόπο οι διαφορές μεταξύ καλών και κακών δασκάλων. Στην πραγματική ζωή ωστόσο οι περισσότεροι δάσκαλοι δεν είναι ποτέ ούτε εντελώς καλοί ούτε εντελώς κακοί· βρίσκονται μάλλον κάπου ενδιάμεσα και καταβάλλουν φιλότιμες προσπάθειες προκειμένου να βελτιωθούν. Στο πλαίσιο του δεύτερου αυτού προλόγου μου, λοιπόν, θα ήθελα να απευθύνω τον θερμό μου χαιρετισμό σε όλους εκείνους τους δασκάλους που προσβλέπουν πάντα στην τελειότητα.

Γιατί να κοιτάμε τους καλύτερους;

Οποιαδήποτε περίσταση στη ζωή μας μπορεί να αποβεί διδακτική, και αυτό λίγοι το αρνούνται. Τα παραδείγματα προς μίμηση μας δείχνουν τι να κάνουμε· τα παραδείγματα προς αποφυγή μας δείχνουν τι να μην κάνουμε. Υπάρχει σίγουρα ένας κόκκος αλήθειας στα παραπάνω, αναλογιστείτε ωστόσο το εξής: Πόσο επικοινωνητικό για τις άοκνες προσπάθειές μας να βελτιωθούμε μπορεί να είναι το παράδειγμα ενός δασκάλου προς αποφυγή, όταν σκοπός μας είναι να γίνουμε δάσκαλοι ή ηγέτες προς μίμηση; Σάμπως δεν ξέρουμε ήδη, πάνω κάτω, τι είναι αυτό που πρέπει να αποφεύγουμε; Οι σωστοί δάσκαλοι σίγουρα γνωρίζουν ήδη ότι δεν πρέπει να ειρωνεύονται τους μαθητές τους, να τους φωνάζουν, ή να διαπληκτίζονται με εφήβους ενώπιον φίλων τους. Δεν είναι ανάγκη να παρευρεθούμε στην τάξη κάποιου

κακού δασκάλου για να οδηγηθούμε στη βαθυστόχαστη αυτή διατύπωση. Από τους κορυφαίους εκπαιδευτικούς ωστόσο μπορούμε να πάρουμε και κάτι παραπάνω.

Σκεφτείτε το αλλιώς: Αν το ζήτημα του καλού δασκάλου μπορούσε να επιλυθεί με ένα τεστ του τύπου σωστό/λάθος, τότε το μόνο που θα είχαμε να κάνουμε θα ήταν να κρυφοκοιτάξουμε τις απαντήσεις από την κόλλα ενός όχι και τόσο άξιου συναδέλφου μας και στη συνέχεια να τικάρουμε την ακριβώς αντίθετη απάντηση από εκείνην που επέλεξε. Δυστυχώς, όμως, η συνύπαρξη και η συνεργασία με τους μαθητές μας δεν είναι κάτι που επιδέχεται απλώς ένα ναι/όχι, καλό/κακό, σωστό/λάθος. Αντιθέτως, η δουλειά του δασκάλου θυμίζει περισσότερο τη σύνταξη έκθεσης με ελεύθερο θέμα· δε θα κερδίσουμε και πολλά αν κρυφοκοιτάξουμε την κόλλα τού όχι και τόσο καλά προετοιμασμένου συναδέλφου μας· το ξέραμε δα ήδη ότι οι ζωγραφιές στο περιθώριο και τα στιχάκια του τύπου «Χρίστος + Βίκη = love 4ever» δε θα μας φέρουν το άριστα. Από την άλλη πλευρά, όσο κι αν δε συμφωνούμε με όλα όσα διαβάζουμε στην καλύτερη έκθεση, όλο και κάτι μπορούμε σίγουρα να αποκομίσουμε από την ανάγνωσή της. Στη χειρότερη των περιπτώσεων, ίσως ανιχνεύσουμε ψήγματα νέων ιδεών πάνω στα οποία θα μπορούσαμε να χτίσουμε. Στον χώρο της εκπαίδευσης το πλήθος των δυνατών επιλογών είναι άπειρο. Η απλή απάλειψη των λιγότερο αποδεκτών ανάμεσά τους δεν προάγει τη θέση μας.

Ακόμη ένα παράδειγμα: Έστω ότι θέλετε να φτιάξετε έναν πύραυλο για πτήση στη Σελήνη. Ας υποθέσουμε ότι έχετε δύο επιλογές ως προς τον τρόπο απόκτησης των κατάλληλων για το εν λόγω εγχείρημα δεξιοτήτων: μπορείτε είτε να επισκεφθείτε τις εγκαταστάσεις της ΝΑΣΑ

είτε να έρθετε στο σπίτι μου μια Κυριακή απόγευμα. Αν ακολουθήσετε τη δεύτερη επιλογή βέβαια, μάλλον δε θα αποκομίσετε και πολλά, όσο οξυδερκείς παρατηρητές κι αν είστε. Κρατήστε όσες σημειώσεις θέλετε, το άραγμα στην πολυθρόνα δε θα σας κάνει μηχανολόγο σχεδιαστή· όσο και να πατάτε τα κουμπιά στο τηλεκοντρόλ κανέναν πύραυλο δεν πρόκειται ν' απογειωθεί· και όσο για τη λεμονάδα σας, ούτε να το σκεφτείτε να τη χρησιμοποιήσετε ως προωθητικό καύσιμο – δε φαντάζομαι δα να ήταν καμιά φοβερή αποκάλυψη για εσάς όλα αυτά;

Από την άλλη, έστω τελικά ότι πηγαίνετε στη ΝΑΣΑ, τι θα κερδίσετε; Λοιπόν, εκεί θα διαπιστώσετε ότι οι πύραυλοι που κατασκευάζουν ξεπερνούν σε διαστάσεις το γκαράζ του σπιτιού σας, ότι τα κονδύλια που απαιτούνται για την κατασκευή τους είναι πράγματι αστρονομικού μεγέθους και ότι υπάρχουν ολόκληρες ομάδες μηχανικών που απασχολούνται γι' αυτό τον σκοπό. Σε κάθε περίπτωση, σίγουρα θα μάθετε πολλά για τις διαδικασίες και την τεχνολογία που βρίσκονται πίσω από μια επιτυχημένη εκτόξευση πυραύλου.

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι απλοϊκά, έχουν όμως ένα σαφέστατο δίδαγμα: Οι εκπαιδευτικοί που ενδιαφέρονται για την ποιοτική διδασκαλία θα στρέψουν την προσοχή τους στα σημεία εκείνα όπου οι άριστοι δάσκαλοι διαφοροποιούνται από τους συναδέλφους τους.

Ο σωστός δάσκαλος στο μικροσκόπιο

Είχα την τιμή να διεξαγάγω ή να λάβω μέρος σε πολλές και διάφορες έρευνες που αντικείμενό τους είχαν τη μέλση επιτυχημένων εκπαιδευτικών και σχολείων (Fiore 1999, Fleck 2003, Jay 2001, Raisor 2011, Roeschlein 2002,

Sudsberry 2008, Turner 2002, Whitaker 1993, Whitaker 1997). Σε κάθε έρευνα οι ερευνητές επισκέφθηκαν μια ευρεία γκάμα σχολείων· ορισμένα είχαν εξαιρετικούς διευθυντές, ενώ άλλα όχι και τόσο. Παρόλο που οι εν λόγω έρευνες παρείχαν αρκετά ερεθίσματα, η σπουδαιότερη συνεισφορά τους ήταν ότι έφεραν στο επίκεντρο το εξής ερώτημα: Τι είναι αυτό που κάνουν διαφορετικά από τους συναδέλφους τους οι καλύτεροι σχολικοί διευθυντές; Αν οι ερευνητές δεν είχαμε παραδειγματιστεί από κάποια λιγότερο υποδειγματικά σχολικά περιβάλλοντα στα οποία έτυχε να παρευρεθούμε, δε θα είχαμε καταφέρει να επισημάνουμε τις παραμέτρους εκείνες που καθορίζουν έναν καλό σχολικό διευθυντή.

Αν, για παράδειγμα, τέσσερις εξαιρετικοί σχολικοί διευθυντές αναρτήσουν στον χώρο του κυλικείου τους την ίδια επιγραφή –«Όλοι οι μαθητές είναι έξυπνοι!»–, ένα πιθανό συμπέρασμα θα ήταν ότι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για κάποιον σχολικό διευθυντή είναι η ανάρτηση ενός τέτοιου ενθαρρυντικού μότο στον χώρο του κυλικείου. Το συμπέρασμα αυτό ωστόσο αναιρείται αμέσως στην περίπτωση που την ίδια αυτή επιγραφή αναρτήσουν και δύο ακόμη από τους λιγότερο επιτυχημένους σχολικούς διευθυντές. Με άλλα λόγια, η επιγραφή από μόνη της δεν εγγυάται κανένα ευτυχές αποτέλεσμα. Αυτό δε σημαίνει ότι πρέπει να απαγορεύσουμε τη χρήση της ή ότι κάθε σχολικός διευθυντής θα πρέπει να μιμείται δουλικά τη συμπεριφορά των περισσότερο πετυχημένων συναδέλφων του. Οι μέθοδοι ωστόσο που ακολουθεί ένας καλός σχολικός διευθυντής σίγουρα δε φαίνεται να τον βλάπτουν – ενώ κι εμείς οι υπόλοιποι μπορούμε να διδαχτούμε από αυτές. Σημαντικό επίσης εύρημα των ερευνών μας υπήρξε η διαπίστωση ότι και οι δάσκαλοι ομοίως, από διάφορα

σχολικά περιβάλλοντα, παρουσίαζαν μεγάλες διαφορές ως προς το εύρος των δεξιοτήτων τους. Στο πλαίσιο ανεπίσημων περιστάσεων και συνεντεύξεων επιχειρήσαμε να επισημάνουμε τα σημεία τομής ανάμεσα στους περισσότερο και τους λιγότερο αποτελεσματικούς δασκάλους. Ορισμένοι τύποι συμπεριφοράς φυσικά απαντούν σχεδόν σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας. Για παράδειγμα, δύσκολα θα βρεθεί δάσκαλος –από τον καλύτερο ως τον χειρότερο– που να μην παίρνει απουσίες. Κατά την περαιτέρω, ωστόσο, επεξεργασία των δεδομένων μας άρχισαν σιγά σιγά να συγκεντρώνονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των καλύτερων δασκάλων και να εντοπίζονται οι παράμετροι εκείνες που τους διαφοροποιούσαν από τους λιγότερο επιτυχημένους συναδέλφους τους.

Η ικανότητα να παρατηρούμε τον εαυτό μας με άκρα αντικειμενικότητα είναι ζητούμενο σε κάθε ασχολία μας.

Όσοι έχουν επίγνωση της εικόνας που μεταδίδουν στον περίγυρό τους και του αντίκτυπου που έχει η συμπεριφορά τους είναι και πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους. Όλοι προσπαθούμε να φτάσουμε σε ένα τέτοιο

Όσοι έχουν επίγνωση της εικόνας που μεταδίδουν στον περίγυρό τους και του αντίκτυπου που έχει η συμπεριφορά τους είναι και πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους.

επίπεδο αυτεπίγνωσης, αρκετά συχνά όμως δεν τα καταφέρνουμε. Όπως παρατηρήσαμε στις έρευνές μας με αντικείμενο τους διευθυντές διαφόρων σχολείων, σχεδόν όλοι οι διευθυντές θεωρούν ότι είναι καλοί στη δουλειά τους, ελάχιστοι όμως έχουν δίκιο που το πιστεύουν.

Σύμφωνα με την εμπειρία μου, αρκετοί κακοί δάσκαλοι, ομοίως, πιστεύουν ότι είναι καλοί στη δουλειά τους. Όπως ίσχυε και για την πλειονότητα των σχολικών διευθυντών, έτσι και οι περισσότεροι δάσκαλοι κάνουν ό,τι

καλύτερο μπορούν για να προχωρήσουν μπροστά, ενώ οι περισσότεροι από εκείνους που έτυχε να συναντήσω εγώ προσωπικά έχουν τη διάθεση –μάλιστα τη λαχτάρα– να βελτιωθούν στο επάγγελμά τους μέσα από νέους τρόπους προσέγγισής του.

Πρόσφατα έλαβα μέρος σε ένα φόρουμ, στο πλαίσιο του οποίου μια πλειάδα ανθρώπων από τον χώρο της εκπαίδευσης κλήθηκαν να καταθέσουν την άποψή τους όσον αφορά το μέλλον του εκπαιδευτικού λειτουργήματος. Ένα από τα ερωτήματα στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν: Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι δεξιότητες που θα χρειάζεται να έχει ένας εκπαιδευτικός στον νέο αιώνα; Οι απαντήσεις που διάβασα με εξέπληξαν. Στον μακρύ κατάλογο με τις υπερ-εξειδικευμένες (και μάλλον άπιαστες) δεξιότητες συμπεριλαμβάνονταν: γνώση της τεχνολογίας σε επίπεδο διαχειριστή δικτύου υπολογιστών· πλήρης αφομοίωση του νομικού περιεχομένου των διαφόρων εκπαιδευτικών εγκυκλίων· ικανότητα ανάδειξης κάθε μαθητή σε επίπεδο τέτοιο ώστε να πληροί τις απίθανα υψηλές και διαρκώς μεταβαλλόμενες προϋποθέσεις που τίθενται από τις τοπικές πολιτείες και το κράτος· τέλος, ιδανικές επικοινωνιακές δεξιότητες στο σχολικό περιβάλλον. Θεέ μου, μ' έπιασε κράμπα στο στομάχι και μόνο που διάβασα τη λίστα. Καθόλου περίεργο που οι δάσκαλοι έχουν τόσο πολύ άγχος.

Ήταν η στιγμή που συνειδητοποίησα ότι ακολουθούσαμε λάθος μονοπάτι. Αυτό που βασικά χρειαζόμαστε –το μόνο που βασικά χρειαζόμαστε– είναι κάθε δάσκαλος να γίνει όσο καλύτερος μπορεί. Και οι κορυφαίοι δάσκαλοι δεν έγιναν κορυφαίοι επειδή έφαγαν με το κουτάλι τον νομικό κώδικα ούτε επειδή μπορούν να συναρμολογήσουν ένα iPad από κουτάκια αναψυκτικών.

Καλοί δάσκαλοι είναι εκείνοι που κάνουν σωστά τη δουλειά τους μέρα με τη μέρα, μήνα με τον μήνα, χρόνο με τον χρόνο· εκείνοι που ξέρουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές χωρίς να ξεχνούν ποτέ την ουσία του επαγγέλματός τους. Σκεφτείτε το: αν όλοι οι δάσκαλοι ενός σχολείου εργάζονταν όπως οι καλύτεροι συνάδελφοί τους, δε θα μιλούσαμε τότε για το ιδανικό σχολείο; Προφανώς. Και αν όλα τα σχολεία διέθεταν εκπαιδευτικό προσωπικό εφάμιλλο των καλύτερων δασκάλων, τότε οι μαθητές που θα είχαν την τύχη να φοιτούν στα ιδρύματα αυτά θα αντιμετώπιζαν το μέλλον με αυτοπεποίθηση.

Ο σωστός δάσκαλος έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών (Borich 2010, Breaux & Whitaker 2006, Ehrenberg & Brewer 1994, Ferguson & Ladd 1996, Goldhaber & Brewer 1999, Hardiman 2003, Hess 2001, Hunt, Wiseman & Touzel 2009, Kaplan & Owings 2002, Stronge 2007, Thomas 2002, Walsh 2001). Ορισμένες από αυτές βρήκαν ότι οι καλύτεροι δάσκαλοι έχουν εξειδίκευση σε κάποιον τομέα, ενώ σε άλλες υπήρξε συσχέτιση της αποδοτικότητας με τις μεταπτυχιακές σπουδές. Κάποιες έρευνες επιμένουν ότι η υψηλή βαθμολογία που συγκεντρώνει ένας δάσκαλος σε σχετικά τεστ βρίσκεται σε συνάφεια με την επιτυχημένη παρουσία του στην τάξη. Ελάχιστες ενστάσεις θα μπορούσαν, κατ' αρχάς, να προβληθούν στα παραπάνω ευρήματα.

Παρ' όλα αυτά, μέσα μας το διαισθανόμαστε ότι ο καλός δάσκαλος είναι κάτι περισσότερο από μια απλή παράθεση των παραπάνω παραγόντων. Όλοι μας γνωρίζουμε καλούς δασκάλους με μεταπτυχιακές σπουδές, καθώς και εξίσου αξιόλογους συναδέλφους τους χωρίς ανάλογο υπόβαθρο. Σίγουρα η υψηλή βαθμολογία στα σχετικά τεστ μπορεί να συνδέεται με την έμπρακτη απο-

τελεσματικότητα ενός δασκάλου, σε καμία περίπτωση όμως δεν την προοικονομεί. Η εξειδίκευση σε έναν τομέα του επιστητού είναι σημαντική. Κι όμως, πόσοι δάσκαλοι που γνωρίζουν άπταιστα το γνωστικό τους αντικείμενο δεν καταφέρνουν ποτέ να γνωρίσουν τους ίδιους τους μαθητές τους;

Το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας δεν έχει να κάνει με τα γνωστικά εφόδια του δασκάλου· αρκετοί δάσκαλοι γνωρίζουν ήδη τι λειτουργεί και τι όχι στη δουλειά τους. Το βιβλίο αυτό έχει να κάνει με το ποιοι είμαστε· και, ακόμη περισσότερο, με το τι κάνουμε. Στα προσεχή κεφάλαια δε θα συναντήσετε καμία περίπλοκη ή δυσνόητη έννοια. Κάποιες από τις συμβουλές που θα βρείτε ήδη τις γνωρίζετε και τις ακολουθείτε από καιρού εις καιρόν· αρκετοί μάλιστα από εσάς τις ακολουθείτε σχεδόν πάντα. Μόνο όμως οι κορυφαίοι δάσκαλοι τις έχουν αναγάγει σε αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινότητάς τους. Όλα όσα θα διαβάσετε σ' αυτό το βιβλίο είναι απλό να τα σκεφτείς, όχι όμως πάντα εύκολο να τα κάνεις.

Στον νου μου έρχεται μια δασκάλα η οποία επί τριάντα οχτώ χρόνια δίδασκε στην τελευταία τάξη του δημοτικού. Ήταν πραγματικά απίστευτη – η δασκάλα που θα θέλατε να έχουν τα παιδιά, τα εγγόνια, τα ανίψια σας. Μια μέρα τη ρώτησα πώς κατάφερε και διατηρούσε μέσα της αυτή τη σπίθα. Ξέρετε τι μου απάντησε; «Στην τάξη αυτή εγώ βρίσκομαι τριάντα οχτώ χρόνια, τα παιδάκια αυτά όμως έρχονται για πρώτη φορά».

Χάρη στα χαρίσματά της –και ιδιαίτερα χάρη στις δι-απροσωπικές της δεξιότητες– η συγκεκριμένη δασκάλα μυούσε σε καθημερινή βάση τους μαθητές της σε πρωτό-γνωρες γι' αυτούς εμπειρίες, και οι μαθητές της ωφελή-θηκαν τα μέγιστα απ' αυτό. Είτε κάνουμε μάθημα στην

πρώτη ή στην τελευταία τάξη του δημοτικού είτε έχουμε στην πλάτη μας δεκαεφτά βδομάδες ή δεκαεφτά χρόνια εμπειρίας, μπορούμε πάντα να διδαχτούμε από το παράδειγμά της.