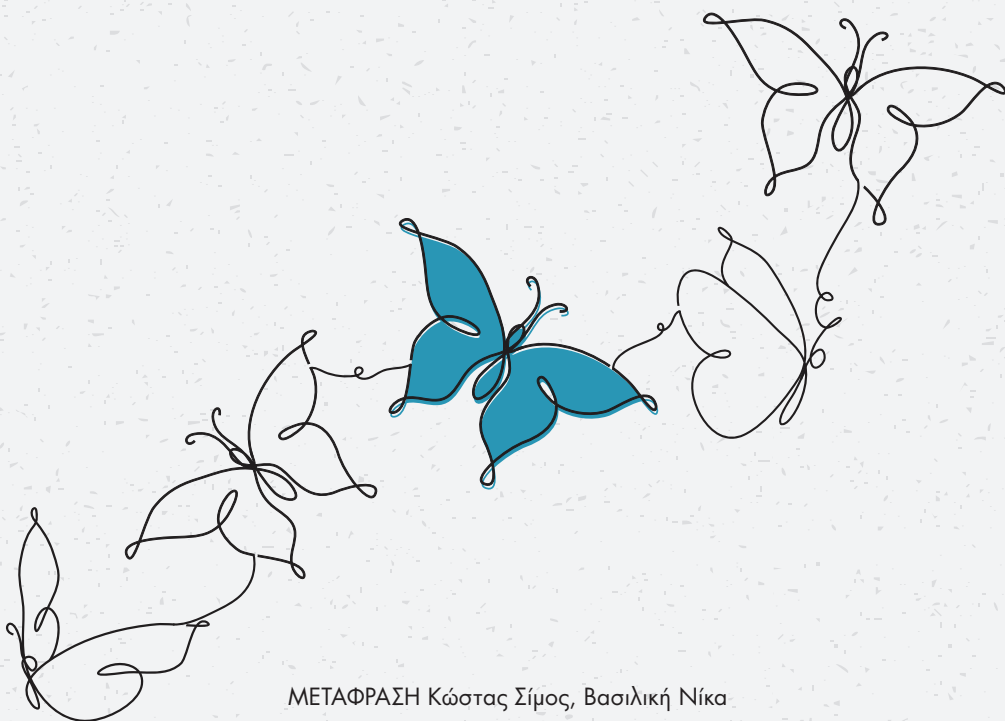


Todd Whitaker

Ο ΚΑΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΕ ΤΙ ΞΕΧΩΡΙΖΕΙ;

Ιδέες και πρακτικές που κάνουν τη διαφορά στην τάξη



ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ Κώστας Σίμος, Βασιλική Νίκα



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΠΑΤΑΚΗ

Ο ΚΑΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΕ ΤΙ ΞΕΧΩΡΙΖΕΙ;

Ιδέες και πρακτικές που κάνουν τη διαφορά στην τάξη

Todd Whitaker

Ο ΚΑΛΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΣΕ ΤΙ ΞΕΧΩΡΙΖΕΙ;

Ιδέες και πρακτικές που κάνουν τη διαφορά στην τάξη

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ

ΚΩΣΤΑΣ ΣΙΜΟΣ • ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΙΚΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΙΚΑ



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 η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε 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 – Θεωρητικές Επιστήμες/Διδακτική
Todd Whitaker, *Ο καλός εκπαιδευτικός. Σε τι ξεχωρίζει;*

Ιδέες και πρακτικές που κάνουν τη διαφορά στην τάξη

Τίτλος πρωτοτύπου: *What Great Teachers Do Differently, Third Edition*

Μετάφραση: Κώστας Σίμος

Πρόλογος στην αναμορφωμένη ελληνική έκδοση, μετάφραση των πρόσθετων κεφαλαίων (6 και 7) και παιδαγωγική επιμέλεια μετάφρασης: Βασιλική Νίκα
Υπεύθυνη έκδοσης: Υβόνη Καρύδη

Διορθώσεις: Νατάσσα Ντούμα

Σελιδοποίηση: Σπυριδούλα Βονίτση

Copyright© Taylor & Francis, 2020

All Rights Reserved

Authorised translation from the English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group LLC

Copyright© για τη μετάφραση στην ελληνική γλώσσα

Σ. Πατάκης ΑΕΕΔΕ (Εκδόσεις Πατάκη), 2012, 2024

Πρώτη έκδοση στην αγγλική γλώσσα από τις εκδόσεις

Eye On Education, Νέα Υόρκη, 2000

Ακολούθησαν η δεύτερη έκδοση το 2012 και η τρίτη έκδοση το 2020 από τη Routledge, Inc.

Πρώτη έκδοση στην ελληνική γλώσσα από τις Εκδόσεις Πατάκη με τίτλο *Ο καλός δάσκαλος. Σε τι ξεχωρίζει;*, Αθήνα, Ιούλιος 2013

Πρώτη αναμορφωμένη έκδοση στην ελληνική γλώσσα

από τις Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα, Οκτώβριος 2026

KET K266 ΚΕΠ 559/26 ISBN 978-618-07-1726-6



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

ΤΗΛ.: 210.36.50.000, 210.52.05.600, 801.100.2665, ΦΑΞ: 210.36.50.069

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

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΒΟΡΕΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ: ΚΟΡΥΤΣΑΣ (ΤΕΡΜΑ ΠΟΝΤΟΥ – ΠΕΡΙΟΧΗ Β' ΚΤΕΟ),

570 09 ΚΑΛΟΧΩΡΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Τ.Θ. 1213, 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

Αυτό το βιβλίο είναι αφιερωμένο
στον εγγονό μου Τάπλεϋ.
Είσαι ένα θαύμα και μια ευλογία
για μας κάθε μέρα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	13
Πρόλογος της ελληνικής έκδοσης	15
Εισαγωγή	19
Κεφάλαιο 1 — Γιατί να κοιτάμε τους καλύτερους;	31
Ο σωστός εκπαιδευτικός στο μικροσκόπιο	33
Κεφάλαιο 2 — Άνθρωποι, όχι μοντέλα	40
Τα σχολικά μοντέλα δεν είναι παντοτινά	41
Πώς ξεκίνησαν οι ανοιχτές αίθουσες διδασκαλίας	42
Διασφάλιση πειθαρχίας: Πρόβλημα ή λύση;	44
Σημασία δεν έχει τι κάνεις, αλλά πώς το κάνεις	48
Όταν το ακροατήριο χασμουριέται.....	49
Κεφάλαιο 3 — Η δύναμη των προσδοκιών	51
Προσδοκίες	52
Κανόνες	53
«Απαγορεύεται η δαχτυλοσφεντόνα!»	53
Παρεκτροπή και συνέπειες	55
Προσδοκίες από την αρχή της χρονιάς	56
Είμαστε ακόμα άσπιλοι	57
Κεφάλαιο 4 — Όταν λέμε κάτι, να το εννοούμε	59
Ένας προπονητής ποδοσφαίρου	60
«Αυτή τη φορά το εννοώ»	62
Ένα χαμόγελο δεν βλάπτει	63
Μόνο όταν είμαστε έτοιμοι	63

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ένας μαθητής τη φορά.....	66
Η τάξη μας πάνω απ' όλα	68
Κεφάλαιο 5 — Πρόληψη έναντι εκδίκησης.....	69
Όταν ένας μαθητής παρεκτρέπεται	69
Στο γραφείο!	70
«Τίποτα».....	71
Το μαγικό σακουλάκι του εκπαιδευτικού	73
Σεβασμός στους μαθητές, στους γονείς – και στον εαυτό μας	77
Είκοσι τέσσερις μαθητές στο πλευρό του καθηγητή.....	78
Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης	79
Κεφάλαιο 6 — Κάτι περισσότερο από σχέσεις	81
Σχέσεις, προσδοκίες και συνέπεια	84
Η αρχή του σχολικού έτους	90
Η διδασκαλία είναι περίπλοκη.....	92
Και τα τρία χρειάζονται.....	93
Κεφάλαιο 7 — Επιλέξτε τη σωστή συμπεριφορά	95
Ο ταραξίας.....	101
Στο σπίτι.....	104
Κάθε, μα κάθε μέρα.....	105
Επαγγελματική συμπεριφορά.....	106
Στο γραφείο του διευθυντή	109
Κεφάλαιο 8 — Υψηλές προσδοκίες – για ποιον όμως;	111
Έχουν σημασία οι υψηλές προσδοκίες;	112
Κεφάλαιο 9 — Τι μετράει περισσότερο μέσα στην τάξη;	115
Ποιος αποτελεί τη βασική παράμετρο μέσα στην τάξη;.....	115
Όταν οι μαθητές πατώνουν... ..	116
Οι απαιτήσεις των άλλων	119
Κεφάλαιο 10 — Πρώτα ο μαθητής	124
Εγκαταλείποντας τη βολή μας.....	124
Ευρύτητα οπτικής	125
Τρεις τρόποι αντίδρασης.....	127
Μετά τους μαθητές... οι συνάδελφοί μας	129
Το κλαμπ του <i>Hotel California</i>	130

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Μη λησμονείτε τις βασικές αξίες.....	132
Πώς βλέπετε το δικό σας Σιάμ;	133
Κεφάλαιο 11 — Εφτά ημέρες την εβδομάδα	135
Και η μία αυτή φορά μετράει!... ..	135
Δεν είναι απαραίτητο να συμπαθούμε τους μαθητές μας	136
Η δύναμη του επαίνου.	138
Πέντε ουσιώδεις παράμετροι του σωστού επαίνου	138
Υπερβολική καλοσύνη.....	148
Κεφάλαιο 12 — Το φίλτρο είστε εσείς.....	150
Πώς πάει;	150
Ο θυμωμένος γονιός	151
Όταν ο δάσκαλος φτερνίζεται!... ..	152
Ένας στόχος, κάθε μέρα	153
Πού συναντιέται η ελίτ;.....	155
Ο κόσμος έξω από το σχολείο	156
«Η χειρότερη τάξη που είχα ποτέ»	157
Όταν η αρνητική προδιάθεση γίνεται πραγματικότητα!... ..	158
Κεφάλαιο 13 — Των φρονιμών τα παιδιά.....	162
Πνεύμα συμφιλίωσης – ακόμα κι όταν δεν χρειάζεται	163
Ανοιχτές πληγές	164
«Λυπάμαι ειλικρινά γι' αυτό»	166
Ο δάσκαλος και ο τροχονόμος.....	169
Κεφάλαιο 14 — Πότε κάνουμε τα στραβά μάτια	175
«Ει, βλακόφασα!».....	176
Αγνοήστε ασήμαντα σφάλματα.....	177
Άνθρωποι υψηλών επιδόσεων	181
Κεφάλαιο 15 — Με σχέδιο ή χωρίς;	184
Γιατί πάνε και κάθονται συνέχεια μαζί;	184
Η συγκέντρωση του σχολείου	186
Οι συνεδριάσεις των συλλόγων διδασκόντων	187
Κεφάλαιο 16 — Με γνώμονα τους καλύτερους	190
Η κλοπή διώκεται ποινικά!	191
«Σε σένα μιλάω!»	193

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πώς θα το εκλάβουν οι καλύτεροι μαθητές;	195
Οι καλύτεροι μαθητές είναι έτσι κι αλλιώς καλοί.	197
Το χαϊδεμένο του δασκάλου.	199
Κεφάλαιο 17 — Ποιος θα έρθει σε δύσκολη θέση;	201
Αγαθή προαίρεση.	202
Η αμηχανία θα φέρει την αλλαγή – αργά ή γρήγορα.	208
Αμοιβή κατ' επίδοση.	210
Κεφάλαιο 18 — Από τη δική τους σκοπιά	214
Υπάρχουν και αυτά τα παιδιά.	215
Υιοθετήστε πρώτοι τη συμπεριφορά που περιμένετε	216
Η εικόνα που εκπέμπουμε	218
Ποιον ρόλο επιλέγεις;	220
Κεφάλαιο 19 — Ο βραχνάς των προτυποποιημένων τεστ.	223
Όταν τα τεστ γίνονται ξόρκι κατά της αποτυχίας... ..	224
«Χρειαζόμαστε πιο καλούς βαθμούς!»	228
Η σωστή θεώρηση των τεστ	229
Θέλετε καλύτερες επιδόσεις στην ανάγνωση;	231
Κεφάλαιο 20 — Το να νοιάζεσαι μετράει... ..	233
Όταν έχουμε μια τάξη που «λέει»	234
Ο μεγάλος δάσκαλος	236
Καλά Χριστούγεννα, παιδιά!	238
Θρυλικοί εκπαιδευτικοί	241
Η τροφή του μυαλού περνάει απ' την καρδιά.	243
Κεφάλαιο 21 — Ξεκαθαρίστε τις βασικές αρχές σας	248
Τα δεκαεννιά πράγματα που μετρούν περισσότερο	252

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Λορίν Ντέιβις για την εξαιρετική δουλειά που έκανε στην επιμέλεια αυτού του χειρογράφου. Όταν ο συγγραφέας δυσκολεύεται να συντάξει το ρήμα με το ουσιαστικό, είναι ευλογία να δουλεύει με έναν επαγγελματία τόσο προικισμένο όσο η Λορίν. Είναι απίστευτη.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στην Μπεθ, τη σύζυγό μου. Η ανεξάντλητη αγάπη και υποστήριξη που μου χαρίζεις με βοηθούν να είμαι καλύτερος άνθρωπος απ' ό,τι θα ήμουν ποτέ χωρίς εσένα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Η εκπαίδευση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που συνεχώς μεταβάλλεται. Μαθητές και γονείς έρχονται καθημερινά στα σχολεία μας με νέες ανάγκες, προσδοκίες και προκλήσεις, ενώ οι εκπαιδευτικοί καλούνται να ανταποκριθούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο όχι μόνο με τις απαραίτητες ακαδημαϊκές γνώσεις, αλλά και με έμπνευση και συνέπεια.

Η νέα, εμπλουτισμένη έκδοση του βιβλίου του Todd Whitaker *Ο καλός εκπαιδευτικός: Σε τι ξεχωρίζει;* δεν περιορίζεται απλώς στην υπενθύμιση των θεμελιωδών εννοιών και των πρακτικών της αποτελεσματικής διδασκαλίας. Επεκτείνεται σε κρίσιμες διαστάσεις οι οποίες αναδύθηκαν τα τελευταία χρόνια με τρόπο επιτακτικό, όπως η διαχείριση της συμπεριφοράς των μαθητών, η φροντίδα για ψυχική ανθεκτικότητα, αλλά και η δυνατότητα του εκπαιδευτικού να γνωρίζει και να επιλέγει τη «σωστή» επικοινωνιακή λειτουργία τόσο με τα παιδιά όσο και με τους γονείς και τους συναδέλφους του. Ο συγγραφέας δίνει έμφαση σε σταθερές αρχές, αξίες και πρακτικές που κάνουν τους πραγματικά σπουδαίους εκπαιδευτικούς να ξεχωρίζουν, βά-

ζοντας στην άκρη «τεχνικές» και «μόδες» που δεν έχουν τίποτα να προσφέρουν.

Υπάρχει μια κεντρική άποψη που διαπνέει όλο το βιβλίο και αναλύεται διεξοδικά στο πρώτο κεφάλαιο: στην εκπαίδευση η διαφορά βρίσκεται στο πώς κάνουμε κάτι και όχι μόνο στο τι κάνουμε. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η ουσία της διδασκαλίας δεν βρίσκεται αποκλειστικά στις μεθόδους, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευτικός σχετίζεται με τους μαθητές του, θέτει ξεκάθαρους προσδοκίες, παραμένει συνεπής και δημιουργεί μια κουλτούρα μάθησης και φροντίδας όπου όλοι θέλουν να μαθαίνουν και νοιάζονται για τους άλλους. Με άλλα λόγια, τη διαφορά στην εκπαίδευση δεν την κάνουν τα συστήματα και οι μέθοδοι διδασκαλίας, αλλά οι άνθρωποι. Κάτι ανάλογο με αυτό που υποστήριξε και ο John Dewey, τονίζοντας ότι η εκπαίδευση είναι μια ζωντανή διαδικασία που απαιτεί ανθρώπους που αγαπούν αυτό που κάνουν.

Στο σύγχρονο ελληνικό εκπαιδευτικό τοπίο, όπου οι εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζουν σύνθετες κοινωνικές, οικονομικές και θεσμικές προκλήσεις, το έργο του Whitaker αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Δεν παρέχει έτοιμες «συνταγές», αλλά προσκαλεί τους αναγνώστες σε βαθύ αναστοχασμό και συστηματική καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης, αποκαλύπτοντας ότι η αυθεντική διδασκαλία βασίζεται σε καθημερινές πράξεις συνέπειας, σεβασμού και φροντίδας.

Η ελληνική μετάφραση φιλοδοξεί να αποτελέσει αφορμή για εποικοδομητική συζήτηση και ουσιαστική έμπνευση, και είναι αφιερωμένη σε όλους τους εκπαι-

δευτικούς που, με κόπο και πραγματικό πάθος, επιβεβαιώνουν καθημερινά ότι η διδασκαλία δεν αποτελεί απλή επαγγελματική υποχρέωση, αλλά μια σπουδαία αποστολή που διαμορφώνει τους αυριανούς πολίτες.

Κάθε παιδί αξίζει έναν σπουδαίο δάσκαλο στη ζωή του. Και κάθε δάσκαλος έχει τη δυνατότητα να γίνει σπουδαίος. Το βιβλίο αυτό αποτελεί μια πρόσκληση, προς όλους μας, να ανακαλύψουμε και να καλλιεργήσουμε εκείνες τις στάσεις και τις πρακτικές που μεταμορφώνουν όχι μόνο τη σχολική τάξη, αλλά και τη ζωή των παιδιών που εμπιστεύονται σε μας τα όνειρά τους και μας κάνουν καλύτερους ανθρώπους, καλύτερους εκπαιδευτικούς. Οι άνθρωποι θα κάνουν πάντα τη διαφορά!

Βασιλική Νίκα
Ιούνιος 2026

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Στο βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας θα προσπαθήσουμε να δούμε μαζί τι είναι αυτό που κάνει έναν εκπαιδευτικό να ξεχωρίζει στο επάγγελμά του, έτσι ώστε, ακολουθώντας το παράδειγμά του, να φτάσουμε στα ίδια επίπεδα με αυτόν.

Πρόθεση του γράφοντος δεν είναι να παράσχει κάποια λίστα οδηγιών για μηχανιστική χρήση. Στην πραγματικότητα, στο βιβλίο αυτό θα δούμε πώς αντιλαμβάνονται οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί την ίδια την έννοια του σχολείου: Τι ακριβώς βλέπει ένας σωστός εκπαιδευτικός 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 κριτήρια 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, για τη διδασκαλία στην τάξη. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι δεν μπορούμε να διδάχτούμε κάποια πράγματα από τους μεγάλους δασκάλους. Μπορούμε σίγουρα να πάρουμε μια ιδέα ως προς το πόσο καλοί είμαστε εμείς οι ίδιοι ως εκπαιδευτικοί. Ακόμα πιο σημαντικό, μπορούμε να διευρύνουμε τις ικανότητές μας, κι αυτό διότι υπάρχει κάτι κοινό ανάμεσα σε μας και τους μεγάλους εκπαιδευτικούς: όσο καλοί και να είμαστε σε αυτό που κάνουμε, πάντα φιλοδοξούμε να γίνουμε ακόμα καλύτεροι.

Το βιβλίο αυτό διέπεται από τρεις διαφορετικές οπτικές. Κατά πρώτον, έχοντας επισκεφτεί, στο πλαίσιο μιας σειράς αξιολογικών ερευνών με αντικείμενο τους διευθυντές διαφόρων σχολείων, αρκετά εκπαιδευτήρια, λιγότερο ή περισσότερο υποδειγματικά ως προς την αποτελεσματικότητά τους, μου δόθηκε η ευκαιρία να διαπιστώσω από πρώτο χέρι ότι, ως σύνολο, οι εκπαιδευτικοί χαρακτηρίζονται από μια μάλλον μεγάλη ποικιλία. Ανεξαρτήτως επιμέρους συνθηκών, κάποιοι από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν είτε περισσότερο είτε λιγότερο καλοί στη δουλειά τους. Παρόλο

που, αναμφίβολα, στα πιο επιτυχημένα εκπαιδευτήρια καταγράφονται, σε γενικές γραμμές, υψηλότερα ποσοστά αξιόλογων εκπαιδευτικών, σπουδαίους δασκάλους μπορεί να βρει κανείς σε κάθε σχολική μονάδα. Από το γεγονός αυτό λοιπόν μου γεννήθηκε η εξής απορία: Τι είναι αυτό που κάνει έναν εκπαιδευτικό καλό στη δουλειά του;

Κατά δεύτερον, με την ιδιότητά μου του σχολικού συμβούλου, κάθε χρόνο προσφέρω τις υπηρεσίες μου σε περισσότερα από εβδομήντα σχολεία. Η πολυετής συναναστροφή μου με εκπαιδευτικούς, διευθυντές σχολείων, μαθητές και λοιπό προσωπικό μού 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. Εκπαιδευτικός και διευθυντής υπήρξα 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 καθιστούσε τόσο ξεχωριστούς; Και για ποιον λόγο δεν κατάφεραν κι άλλοι συνάδελφοί τους να γίνουν εξίσου καλοί;

Μέσα στα χρόνια, μου δόθηκε πολλές φορές 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 βιβλίο μου με τίτλο *What Great Principals Do Differently* [«Τι κάνουν διαφορετικά οι

καλύτεροι διευθυντές σχολείων»] (Whitaker κ.ά., 2002). Γρήγορα πάντως έγινε φανερό ότι οι σπουδαίοι διευθυντές σχολείων και οι σπουδαίοι εκπαιδευτικοί έχουν πλήθος κοινών σημείων: ο καλός διευθυντής είναι μαζί και καλός εκπαιδευτικός· ο καλός εκπαιδευτικός είναι μαζί και καλός διευθυντής. Διάφοροι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης απ' όλη τη χώρα άρχισαν να με προσκαλούν στα σχολεία της περιφέρειάς τους για να εργαστώ μαζί με τους δασκάλους τους, ενώ εκπαιδευτικοί μου ζητούσαν να γράψω ένα εγχειρίδιο με θέμα τους διακριτούς ρόλους εκπαιδευτικού και διευθυντή. Ακριβώς αυτό το εγχειρίδιο κρατάτε στα χέρια σας, 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 πτυχές ενός καλού εκπαιδευτικού. Όσοι, για παράδειγμα, επιζητούν οδηγίες σχετικά με τον καταρτισμό αναλυτικών προγραμμάτων, τις διάφορες διδακτικές προσεγγίσεις, τις κλίμακες διαβαθμισμένων κριτηρίων (assessment rubrics) και παρόμοια εργαλεία, καλό θα ήταν να ανατρέξουν 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 συγχροτούν από κοινού αυτό που ονομάζουμε τάξη και σχολική κοινότητα. Κι αν βασικό προαπαιτούμενο κάθε καλού εκπαιδευτικού είναι οι «κοινωνικές 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 εκπαιδευτικούς να βάζουν πάντα σε πρώτο πλάνο το δικό τους θεμελιακό σύστημα αξιών και πεποιθήσεων. Τέλος, κάθε ενδιαμέσο κεφάλαιο δείχνει τι είναι αυτό που κάνουν διαφορετικά οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί. Τα σημεία διαφοροποίησής τους μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης από οποιονδήποτε.

Λίγα λόγια για τις προηγούμενες εκδόσεις

Όταν κυκλοφόρησε το βιβλίο μου *What Great Principals Do Differently* [«Τι κάνουν διαφορετικά οι καλύτεροι διευθυντές σχολείων»] (Whitaker κ.ά., 2002), άρχισα να δέχομαι προτροπές να γράψω ένα αντίστοιχο εγχειρίδιο για εκπαιδευτικούς. Παρά τους αρχικούς ενδοιασμούς μου, έκανα το μεγάλο βήμα – και το αποτέλεσμα ήταν 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 πράγματα που μετρούν περισσότερο». Είδα σελιδοδείκτες, διαφημιστικά μαγνητάκια, πόστερ, μέχρι και καραμέλες για τους δασκάλους που στο περιτύλιγμά τους δέσποζαν οι βασικές ιδέες του βιβλίου μου! Τίποτα δεν θα μπορούσε να με ικανοποιήσει περισσότερο. Οι άνθρω-

ποι γύρω μου μιλούσαν για ομάδες μελέτης βιβλίων, για παρουσιάσεις δρώμενων σε συναντήσεις εκπαιδευτικών, για επιμόρφωση μέσω συναδελφικής συνεργασίας – πράγματα που δεν είχα ποτέ φανταστεί ότι θα συνέβαιναν. Παρόλο που ήδη γνώριζα ότι το βιβλίο μου είχε διαβαστεί από εκατοντάδες χιλιάδες εκπαιδευτικούς, εκείνο που με ενθάρρυνε ακόμα περισσότερο ήταν ο μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών που ενστερνίστηκαν τα διδάγματά του.

Δεν είναι εύκολη υπόθεση η δουλειά του εκπαιδευτικού. Εργάζεται πολλές ώρες τη μέρα και οι προκλήσεις που συναντά μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες. Νιώθω περήφανος όταν πραγματικά αξιόλογοι λειτουργοί 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 καλύτεροι δάσκαλοι θέτουν υψηλές προσδοκίες, σεβόμενοι κάθε μαθητή στην τάξη τους και δείχνοντας ότι ειλικρινά νοιάζονται, ορισμένοι εκπαιδευτικοί φαίνεται να δυσανασχετούν. Το ηθικό μου όμως αναπτερώνεται όταν ακούω τους καλύτερους ανάμεσά τους να επιβεβαιώνουν: «Κι εγώ αυτό λέω! Κι εγώ αυτό λέω!».

Πολλοί ισχυρίζονται ότι ο καλός εκπαιδευτικός μοιάζει σε πολλά με τον καλό διευθυντή σχολείου. Το μόνο που θα μπορούσα να προσθέσω εγώ σ' αυτό είναι: «Μακάρι». Ο εκπαιδευτικός που ξεχωρίζει έχει κάθε δυνατότητα να εξελιχθεί μελλοντικά σε έναν σπουδαίο ηγέτη που εμπνέει την ομάδα του. Ευχής έργο είναι να πραγματοποιείται συχνά η μετάβαση αυτή.

Μέσα από τη συνεργασία μου με χιλιάδες εκπαιδευτικούς σε εκατοντάδες σχολεία μου δόθηκε η ευκαιρία να διερευνήσω περαιτέρω τι είναι αυτό που οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί κάνουν διαφορετικά σε σύγκριση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Οι διαφορές που εντόπισα αποδείχτηκαν πολύ πιο ουσιαστικές απ' όσο είχα αρχικά υποθέσει. Κατά συνέπεια, στην πορεία αποφάσισα να συμπεριλάβω τρεις επιπλέον διαστάσεις του ζητήματος.

Ο σωστός εκπαιδευτικός 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 υπάρχει πρωτίστως για τους μαθητές και δευτερευόντως μόνο για τους ενήλικες – και οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί υπηρετούν την ιδέα αυτή σε καθημερινή βάση.

Επιπροσθέτως, ο καλός δάσκαλος ξέρει πώς να βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά του μαθητή του – να μπαίνει, όπως λέγεται, «στο πετσί του»–, ικανότητα διόλου ευκαταφρόνητη, καθώς ένας τέτοιος εκπαιδευτικός έχει επίγνωση και της εικόνας που μεταδίδει στους γύρω του.

Η τρίτη διάσταση του ζητήματος –τόσο απλό να διατυπωθεί, τόσο δύσκολο να υλοποιηθεί– μου αποκαλύφθηκε σχεδόν τυχαία. Όταν ο καλός εκπαιδευτικός λέει κάτι, το εννοεί. Στον ίδιο εναπόκειται η ευθύνη να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο και τρόπο προκειμένου να

αντιμετωπίζει μια κατάσταση έτσι ώστε να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στη δεύτερη έκδοση του βιβλίου αναδεικνύονταν οι διαφορές μεταξύ καλών και κακών εκπαιδευτικών. Στην πραγματική ζωή, ωστόσο, οι περισσότεροι δεν είναι ποτέ ούτε εντελώς καλοί ούτε εντελώς κακοί· βρίσκονται μάλλον κάπου ενδιάμεσα και καταβάλλουν φιλότιμες προσπάθειες προκειμένου να βελτιωθούν. Χαιρετίζω, λοιπόν, όλους εκείνους τους εκπαιδευτικούς που προσβλέπουν πάντα στην τελειότητα.

Εισαγωγή στην τρίτη έκδοση

Φτάσαμε στην τρίτη έκδοση. Απίστευτο. Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους εκπαιδευτικούς που δεν περιορίστηκαν απλώς στην ανάγνωση του βιβλίου, αλλά εφάρμοσαν τις ιδέες και τις προτάσεις του στην πράξη, κάτι που έχει και τη μεγαλύτερη αξία. Αυτό με γεμίζει συγκίνηση, και ελπίζω ότι είχε θετικό αντίκτυπο στους μαθητές τους.

Όταν γράφω ένα βιβλίο, βασικός μου στόχος είναι να έχει αντοχή στον χρόνο. Γι' αυτό αποφεύγω τις διάφορες μόδες που κυριαρχούν κατά καιρούς στην εκπαίδευση. Πολλές από αυτές τις «δημοφιλείς τάσεις» ξεθωριάζουν με τον χρόνο, κάποτε γίνονται μάλιστα ακόμα και αντικείμενο χλευασμού. Το στοιχείο, ωστόσο, που καθιστά τους εξαιρετικούς εκπαιδευτικούς πραγματικά αποτελεσματικούς είναι ότι στηρίζονται σε σταθερές και ουσιαστικές πρακτικές. Μπορεί να υιοθετούν διαφορετικές επιλογές στην οργάνωση της

τάξης, όμως ο πυρήνας της δουλειάς τους παραμένει ο ίδιος. Με αυτή τη σκέψη κατά νου, αναρωτήθηκα: Ποιος τομέας είναι πάντα απαραίτητος και φαίνεται να τον έχουν κατακτήσει οι καλύτεροι εκπαιδευτικοί; Επέλεξα, έτσι, να προσθέσω δύο κεφάλαια που εστιάζουν στη βελτίωση της συμπεριφοράς των μαθητών.

Δύο βασικά ζητήματα της εκπαίδευσης συγκλίνουν και αποτελούν τον πυρήνα του πρόσθετου υλικού αυτής της έκδοσης. Οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν καλά τις συναισθηματικές δυσκολίες που φέρουν πολλοί μαθητές μπαίνοντας στο σχολείο και στην τάξη. Συχνά, αυτές οι δυσκολίες εκδηλώνονται ως ανάρμοστη συμπεριφορά εντός της αίθουσας διδασκαλίας. Τα προβλήματα συμπεριφοράς φαίνεται να εντείνονται, ενώ ολοένα μεγαλώνει και ο αριθμός των μαθητών με αυξημένες ανάγκες.

Επιπλέον, το ηθικό των εκπαιδευτικών δοκιμάζεται συνεχώς. Σε αυτό συμβάλλουν σημαντικά οι κρατικές απαιτήσεις, η επίμονη έμφαση στις εξετάσεις και οι επιθέσεις που δέχεται το επάγγελμα. Ωστόσο, οι δυσκολίες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των μαθητών παίζουν καταλυτικό ρόλο. Η σύγκλιση αυτών των δύο ζητημάτων ενίσχυσε το ενδιαφέρον μου για τον συγκεκριμένο τομέα.

Μαζί με τις κόρες μου έχουμε γράψει δύο βιβλία. Το ένα με τίτλο *Your First Year: How to Survive and Thrive as a New Teacher* [«Η πρώτη σου χρονιά: Πώς να επιβιώσεις και να πετύχεις ως νέος εκπαιδευτικός»] (Whitaker, Good & Whitaker, 2016) και το άλλο με τίτλο *Classroom Management from the Ground Up* [«Η

διαχείριση της τάξης από το μηδέν»] (Whitaker, Good & Whitaker, 2019), τα οποία αναζωπύρωσαν το ενδιαφέρον μας για τη συμπεριφορά των μαθητών. Μέσα από την έρευνα και τις παρουσιάσεις μας διαπιστώσαμε ότι οι εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί εφαρμόζουν με συνέπεια ορισμένες πρακτικές, ενώ άλλοι τις αξιοποιούν μόνο περιστασιακά ή ελάχιστα. Αυτή η τρίτη έκδοση ήταν η ευκαιρία για να μπορέσω να μοιραστώ τις διαπιστώσεις μας.

Το ένα νέο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο γεγονός ότι η διδασκαλία είναι πολλά περισσότερα από σχέσεις. Παρόλο που στα –ομολογουμένως δημοφιλή– μέσα κοινωνικής δικτύωσης τείνει να κυριαρχεί η άποψη ότι όλα εξαρτώνται από τις σχέσεις, ξέρουμε καλά πως οι εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη διδασκαλία πολύ πιο σφαιρικά και ουσιαστικά. Το δεύτερο νέο κεφάλαιο εστιάζει στην επιλογή της σωστής προσέγγισης. Η δουλειά μου γύρω από τη διαχείριση μαθητών έχει αναδείξει μια βασική αρχή, την οποία οι εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί είτε κατανοούν σε βάθος είτε εφαρμόζουν διαισθητικά. Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για ουσιαστικό στοιχείο της αποτελεσματικής διδασκαλίας αλλά και της ανατροφής των παιδιών.

Θέλω να ευχαριστήσω την καθεμία και τον καθέναν από εσάς που κάνετε τη διαφορά στη ζωή τόσο πολλών ανθρώπων. Όλοι εμείς έχουμε επιλέξει ένα επάγγελμα που επηρεάζει καθημερινά τους νέους. Πρόκειται για μια βαριά ευθύνη, αλλά και για μια ανεκτίμητη ευκαιρία. Πιστεύω ακράδαντα πως είμαστε τυχεροί που επιτελούμε ένα έργο με πραγματικό νόημα. Η

διδασκαλία μπορεί να είναι εξαιρετικά απαιτητική και μπορεί, κάποιες φορές, να μας συνθλίβει, όμως χωρίς τις προσπάθειές σας και την επίδρασή σας, πολλές ζωές θα ήταν φτωχότερες.

Οι μαθητές και οι μαθήτριάς σας είναι πραγματικά τυχεροί που σας έχουν στη ζωή τους κάθε μέρα. Η επιρροή σας πάνω τους είναι βαθιά και διαχρονική, και δεν πρόκειται να σας ξεχάσουν. Σας ευχαριστώ που νοιάζεστε αληθινά και εργάζεστε με ειλικρινή αφοσίωση για να κάνετε τη διαφορά. Ελπίζω το βιβλίο αυτό να σας εμπνεύσει και να σας στηρίξει στο έργο σας. Είναι τιμή μου αν συνέβαλα, έστω και λίγο, στη βελτίωση του τρόπου διδασκαλίας σας. Να θυμάστε πάντα πως το πιο όμορφο αλλά και το πιο απαιτητικό στοιχείο της διδασκαλίας είναι ότι έχει σημασία, κάθε μέρα. Σας ευχαριστώ θερμά για τη διαφορά που κάνετε, μέρα με τη μέρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Γιατί να κοιτάμε τους καλύτερους;

Οποιαδήποτε περίπτωση στη ζωή μας μπορεί να αποβεί διδακτική, κι αυτό λίγοι το αρνούνται. Τα παραδείγματα προς μίμηση μας δείχνουν τι να κάνουμε, τα παραδείγματα προς αποφυγή μάς δείχνουν τι να μην κάνουμε. Υπάρχει σίγουρα ένας κόκκος αλήθειας σε αυτό, αναλογιστείτε ωστόσο το εξής: Πόσο εποικοδομητικό μπορεί να αποβεί για τις άοκνες προσπάθειές μας διαρκώς να βελτιωνόμαστε το παράδειγμα ενός εκπαιδευτικού 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 εκπαιδευτικοί σίγουρα γνωρίζουν ήδη ότι δεν πρέπει να ειρωνεύονται τους μαθητές τους, να τους βάζουν τις φωνές 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 θέμα του καλού εκπαιδευτικού 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 εκείνη που επέλεξε. Δυστυχώς όμως η συνύπαρξη και η συνεργασία με τους μαθητές μας δεν είναι κάτι που επιδέχεται απλώς ένα ναι/όχι, ένα σωστό/λάθος. Αντιθέτως, η δουλειά μας θυμίζει περισσότερο τη σύνταξη έκθεσης με ελεύθερο θέμα. Δεν θα κερδίσουμε και πολλά αν κρυφοκοιτάξουμε την κόλλα του όχι και τόσο καλά προετοιμασμένου συναδέλφου μας· το ξέραμε δα ήδη ότι οι ζωγραφιές ή τα «Χρήστος + Βίκυ = love 4 ever» στο περιθώριο της σελίδας δεν θα μας φέρουν το άριστα. Από την άλλη, όσο κι αν δεν συμφωνούμε με όλα όσα διαβάζουμε στην καλύτερη έκθεση, όλο και κάτι μπορούμε να αποκομίσουμε από την ανάγνωσή της. Στη χειρότερη των περιπτώσεων, ίσως ανιχνεύσουμε ψήγματα νέων ιδεών πάνω στις οποίες θα μπορούσαμε να χτίσουμε. Στον χώρο της εκπαίδευσης το πλήθος των δυνάμει επιλογών είναι άπειρο. Η απλή απάλειψη των λιγότερο αποδεκτών ανάμεσά τους δεν προάγει τη θέση μας.

Ακόμα 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 δεξιοτήτων για το συγκεκριμένο εγχείρημα: μπορείτε είτε να επισκεφτείτε τις εγκαταστάσεις της ΝΑΣΑ είτε να έρθετε στο σπίτι μου μια Κυριακή απόγευμα. Αν ακολουθήσετε τη δεύτερη επιλογή, μάλλον δεν θα αποκομίσετε και πολλά, όσο

οξυδερκείς παρατηρητές και να είστε. Κρατήστε όσες σημειώσεις θέλετε· το άραγμα στην πολυθρόνα δεν θα σας κάνει μηχανολόγο. Όσο και να πατάτε τα κουμπιά στο τηλεκοντρόλ, κανένας πύραυλος δεν πρόκειται ν' απογειωθεί. Κι όσο για τη λεμονάδα σας, ούτε να το σκεφτείτε να τη χρησιμοποιήσετε ως προωθητικό καύσιμο! Δεν φαντάζομαι να ήταν καμιά φοβερή αποκάλυψη για σας όλα αυτά.

Από την άλλη, έστω ότι τελικά 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 κι 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 παραδείγματα που φέραμε είναι προφανώς απλοϊκά, έχουν όμως ένα σαφέστατο δίδαγμα: οι εκπαιδευτικοί που ενδιαφέρονται για την ποιοτική διδασκαλία θα επιλέξουν να στρέψουν την προσοχή τους στα σημεία εκείνα όπου οι άριστοι συνάδελφοί τους διαφοροποιούνται.

Ο σωστός εκπαιδευτικός στο μικροσκόπιο

Είχα την τιμή να διενεργήσω ή να λάβω μέρος σε πολλές και διαφορετικές έρευνες που αντικείμενό τους είχαν τη μελέτη επιτυχημένων εκπαιδευτικών και σχο-

λείων (Fiore 1999, Fleck 2003, Jay 2001, Raisor 2011, Roeschlein 2002, Sudsberry 2008, Turner 2002, Whitaker 1993, Whitaker 1997). Σε κάθε έρευνα, οι ερευνητές επισκέφτηκαν μια ευρεία γκάμα σχολείων· ορισμένα είχαν εξαιρετικούς διευθυντές, ενώ άλλα όχι και τόσο. Παρόλο που οι έρευνες αυτές έδωσαν αρκετά και ενδιαφέροντα ευρήματα, η σπουδαιότερη συνεισφορά τους ήταν ότι έφεραν στο επίκεντρο το εξής ερώτημα: Τι είναι αυτό που κάνουν διαφορετικά από τους συναδέλφους τους οι καλύτεροι διευθυντές; Αν οι ερευνητές δεν είχαμε παρευρεθεί σε κάποια από τα λιγότερο υποδειγματικά σχολικά περιβάλλοντα που έτυχε να επισκεφτούμε, δεν θα είχαμε καταφέρει να επισημάνουμε κομβικές παραμέτρους που καθορίζουν έναν καλό διευθυντή σχολείου.

Αν, για παράδειγμα, τέσσερις κορυφαίοι διευθυντές αναρτήσουν στον χώρο του κυλικείου την επιγραφή «Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν!», ένα πιθανό συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να εξαγάγουμε θα ήταν ότι η ανάρτηση ενός ενθαρρυντικού πανό στον χώρο του κυλικείου συνιστά σημαντικό παράγοντα διοικητικής αποτελεσματικότητας. Το συμπέρασμα αυτό ωστόσο αναιρείται αμέσως στην περίπτωση που την ίδια αυτή επιγραφή αναρτήσουν και δύο ακόμα από τους λιγότερο επιτυχημένους διευθυντές. Με άλλα λόγια, η επιγραφή από μόνη της δεν εγγυάται κανένα καλό αποτέλεσμα. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να απαγορεύσουμε τη χρήση της ή ότι κάθε διευθυντής θα πρέπει να μιμείται άκριτα τη συμπεριφορά των περισσότερο επιτυχημένων συναδέλφων του. Οι μέθοδοι

ωστόσο που ακολουθεί ένας καλός διευθυντής σίγουρα δεν φαίνεται να τον βλέπουν – ενώ κι εμείς οι υπόλοιποι μπορούμε να διδαχτούμε από αυτές.

Σημαντικό επίσης εύρημα των ερευνών μας υπήρξε η διαπίστωση ότι και οι εκπαιδευτικοί από διαφορετικά σχολικά περιβάλλοντα επίσης 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 εκπαιδευτικός –από τον καλύτερο ως τον χειρότερο– που να μην παίρνει απουσίες. Με την περαιτέρω όμως επεξεργασία των δεδομένων μας άρχισαν σταδιακά να συγκεντρώνονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των καλύτερων εκπαιδευτικών και να εντοπίζονται οι παράμετροι εκείνες που τους διαφοροποιούσαν από τους λιγότερο επιτυχημένους συναδέλφους τους.

Η ικανότητα να παρατηρούμε τον εαυτό μας με αντικειμενικότητα είναι ζητούμενο σε κάθε μας ασχολία. Όσοι έχουν επίγνωση της εικόνας που μεταδίδουν και του αντίκτυπου που έχει η συμπεριφορά τους στον περίγυρό τους είναι και πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους. Όλοι προσπαθούμε να φτάσουμε σε ένα τέτοιο επίπεδο αυτοεπίγνωσης, 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, ομοίως, αρκετοί κακοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι είναι καλοί στη δουλειά τους. Όπως ισχύει για την πλειονότητα των διευθυντών, έτσι και οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να προχωρήσουν μπροστά, ενώ οι περισσότεροι από εκείνους που έτυχε να συναντήσω εγώ προσωπικά έχουν τη διάθεση, αν όχι τη λαχτάρα μάλιστα, να βελτιωθούν στο επάγγελμά τους μέσα από νέους τρόπους προσέγγισης του.

Πρόσφατα έλαβα μέρος σε ένα φόρουμ, στο πλαίσιο του οποίου μια πλειάδα εκπαιδευτικών κλήθηκαν να καταθέσουν την άποψή τους ως προς το μέλλον του επαγγέλματος. Ένα από τα ερωτήματα που τους τέθηκαν ήταν: Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι δεξιότητες που θα χρειάζεται να έχει ένας εκπαιδευτικός στον νέο αιώνα; Οι απαντήσεις που διάβασα με σόκαραν. Στη μακρά λίστα με τις υπερεξειδικευμένες (και μάλλον άπιαστες) δεξιότητες συμπεριλαμβάνονταν: γνώση της τεχνολογίας σε επίπεδο διαχειριστή δικτύου υπολογιστών· πλήρης αφομοίωση του νομικού περιεχομένου των διαφόρων εκπαιδευτικών εγχειλίων· ικανότητα ανάδειξης κάθε μαθητή σε επίπεδο τέτοιο ώστε να πληροί τα αδιανόητα υψηλά –και διαρκώς μεταβαλλόμενα– στάνταρ που τίθενται από το κράτος· ιδανικές επικοινωνιακές δεξιότητες στο σχολικό περιβάλλον. Θεέ μου! Μ' έπιασε κράμπα στο στομάχι και μόνο που τα διάβαζα! Δεν είναι να απορεί κανείς που οι εκπαιδευτικοί έχουν τόσο πολύ άγχος...

Τότε ήταν η στιγμή που συνειδητοποίησα ότι ακολουθούσαμε λάθος μονοπάτι. Αυτό που βασικά χρειαζόμαστε –το μόνο βασικά που χρειαζόμαστε– είναι κάθε εκπαιδευτικός να γίνει όπως οι καλύτεροι εκπαιδευτικοί. Και, βάζω στοίχημα, οι καλύτεροι εκπαιδευτικοί δεν έχουν φάει με το κουτάλι τον νομικό κώδικα ούτε έχουν την ικανότητα να συναρμολογήσουν ένα iPad από κουτάκια αναψυκτικών. Κάνουν όμως τη δουλειά τους, και την κάνουν σωστά μέρα τη μέρα, μήνα τον μήνα, χρόνο τον χρόνο επί δεκαετίες. Ξέρουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές χωρίς να ξεχνούν στιγμή την ουσία του επαγγέλματός τους. Αναλογιστείτε το... Αν όλοι οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου εργάζονταν όπως οι καλύτεροι συνάδελφοί τους, τότε δεν θα μιλούσαμε για το ιδανικό σχολείο; Προφανώς. Κι αν όλα τα σχολεία διέθεταν εκπαιδευτικό προσωπικό εφάμιλλο των καλύτερων εκπαιδευτικών, τότε οι μαθητές που θα είχαν την τύχη να φοιτούν στα σχολεία αυτά δεν θα αντιμετώπιζαν καθημερινά το μέλλον με αυτοπεποίθηση; Προφανώς και πάλι.

Ο σωστός εκπαιδευτικός 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 εκπαιδευτικοί έχουν εξειδίκευση σε κάποιον τομέα, ενώ σε άλλες έρευνες υπήρξε συσχέτιση της αποδοτικότητας με τις μεταπτυχιακές σπουδές. Κάποιες έρευνες επιμένουν ότι η υψη-

λή 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 εκπαιδευτικός είναι κάτι περισσότερο από μια απλή παράθεση τυπικών προσόντων. Όλοι μας γνωρίζουμε καλούς εκπαιδευτικούς με μεταπτυχιακές σπουδές, όπως γνωρίζουμε και εξίσου αξιόλογους συναδέλφους τους χωρίς ανάλογο μορφωτικό υπόβαθρο. Οι υψηλές επιδόσεις σχετίζονται με την επιτυχία, σε καμία όμως περίπτωση δεν εγγυώνται την έμπρακτη αποτελεσματικότητα ενός λειτουργού της εκπαίδευσης.

Οπωσδήποτε η γνώση του αντικειμένου είναι σημαντική. Τι γίνεται όμως με όλους εκείνους τους εκπαιδευτικούς που γνωρίζουν άριστα το αντικείμενό τους, κι όμως δεν καταφέρνουν ποτέ να γνωρίσουν τους ίδιους τους μαθητές τους;

Το βιβλίο αυτό δεν έχει να κάνει με αυτά που γνωρίζουμε· αρκετοί δάσκαλοι γνωρίζουν ήδη τι λειτουργεί και τι όχι στη δουλειά τους. Το βιβλίο αυτό έχει να κάνει με το ποιοι είμαστε. Και, ακόμα περισσότερο, με το τι κάνουμε. Στα επόμενα κεφάλαια δεν θα συναντήσετε καμία περίπλοκη ή δυσνόητη έννοια. Κάποιες από τις συμβουλές που θα βρείτε ήδη τις γνωρίζετε και τις εφαρμόζετε κατά καιρούς – αρκετοί μάλιστα από εσάς τις ακολουθείτε σχεδόν πάντα, ενώ οι κορυφαίοι εκπαιδευτικοί τις έχουν αναγάγει σε αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητάς τους. Όλα όσα

θα διαβάσετε σ' αυτό το βιβλίο είναι απλά, δεν είναι όμως πάντα εύκολα.

Είχα γνωρίσει 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 τόσα χρόνια και διατηρούσε ζωντανή 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 προσωπικές και επικοινωνιακές της δεξιότητες, η συγκεκριμένη δασκάλα μύουσε σε καθημερινή βάση τους μαθητές της σε πρωτόγνωρες γι' αυτούς εμπειρίες, και όλοι της οι μαθητές ωφελήθηκαν από αυτό. Είτε κά-
νουμε μάθημα στην πρώτη ή στην τελευταία τάξη του δημοτικού είτε κουβαλάμε στην πλάτη μας δεκαεφτά βδομάδες ή δεκαεφτά χρόνια εμπειρίας, όλοι μπορού-
με να διδαχτούμε από το παράδειγμά της.

Ο καλός εκπαιδευτικός ξεχωρίζει από τις επιλογές που κάνει καθημερινά μέσα στην τάξη. Ξεχωρίζει από τον τρόπο που σκέφτεται και από το πώς σχετίζεται με τους μαθητές και ενδιαφέρεται για τη μάθησή τους.

Στη νέα, αναθεωρημένη έκδοση του βιβλίου του, ο Todd Whitaker, ένας από τους κορυφαίους ειδικούς σε θέματα υποστήριξης και παρότρυνσης εκπαιδευτικών, φωτίζει την ουσία της διδασκαλίας μέσα από την πράξη. Παρατηρεί τους αποτελεσματικούς εκπαιδευτικούς εκεί όπου η δουλειά τους αποκτά νόημα: στις μικρές, καθημερινές επιλογές τους, που διαμορφώνουν την ουσιαστική διδασκαλία.

Με σαφήνεια, χιούμορ και βαθιά κατανόηση της σχολικής πραγματικότητας, αναδεικνύει:

- πώς οικοδομείται ένα υποστηρικτικό και απαιτητικό μαθησιακό περιβάλλον,
- πώς καλλιεργούνται υψηλές προσδοκίες πρώτα για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς και μετά για τους μαθητές τους, και
- πώς οι στάσεις και οι πρακτικές των εκπαιδευτικών επηρεάζουν ουσιαστικά τη μάθηση.

Ένα βιβλίο που προσφέρει ιδέες και πρακτικές άμεσα εφαρμόσιμες, και ταυτόχρονα έναν τρόπο σκέψης που μετασχηματίζει ολόκληρη τη διδασκαλία.