

Οι Επαγγελματικές Κοινότητες Μάθησης των εκπαιδευτικών (ΕΚΜ)

1. Η «κοινότητα μάθησης» στο σχολείο

Στα σχολεία που μετασχηματίζονται/λειτουργούν ως «οργανισμοί που μαθαίνουν», οι ομάδες των εκπαιδευτικών μετατρέπονται σε επαγγελματικές κοινότητες μάθησης (ΕΚΜ). Η σχολική μονάδα διέπεται από μια σταθερή κουλτούρα αλλαγής «μέσα από τη μάθηση» η οποία επηρεάζει ριζικά τη μάθηση των μαθητών, την επαγγελματική μάθηση των εκπαιδευτικών και τη συστημική μάθηση ολόκληρου του σχολείου. Η φύση αυτής της ριζικής αλλαγής της κουλτούρας των εκπαιδευτικών συνδέεται υποχρεωτικά με τη διαρκή επαγγελματική τους ανάπτυξη μέσα σε πλαίσια συνεργατικής μάθησης και την ευθύνη της πολιτείας να συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση και επαρκή υποστήριξη ενός σύγχρονου πλαισίου επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Οι κοινότητες μάθησης των εκπαιδευτικών αποτελούν βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο. Η «κοινότητα μάθησης» συγκροτείται από ομάδες εκπαιδευτικών που μοιράζονται και διερευνούν κριτικά την πρακτική τους με έναν συνεχή, συνεπή, συνεργατικό, χωρίς αποκλεισμούς τρόπο ανάπτυξης, προσανατολισμένο στη μάθηση. Πρόκειται για κοινότητες συνεχούς έρευνας και βελτίωσης που αντανακλούν τη συνεργατική μάθηση με σκοπό την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης, τη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών αλλά και των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Η «κοινότητα μάθησης» :

- Ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ τους, καθώς διαμορφώνει μια κουλτούρα συλλογικότητας και γνήσιας συνεργασίας.
- Εμπεδώνει συνεργατικές συμπεριφορές, αναδεικνύει θετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, διαχέει καλές συνεργατικές πρακτικές και υποδεικνύει πεδία για αυτομόρφωση και επιμόρφωση.
- Καλλιεργεί τη συνευθύνη και την αυτοδέσμευση, καθώς εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς σε κοινά αποφασισμένες δράσεις και τους δεσμεύει απέναντι σε δικούς τους σχεδιασμούς.
- Συμβάλλει στην προώθηση βασικών συστημικών αλλαγών και χρησιμεύει ως μηχανισμός αλλαγής και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας.
- Προωθεί τον συνεργατικό επαγγελματισμό και καλλιεργεί συγκεκριμένες «επαγγελματικές δεξιότητες» για την επίτευξη των καλύτερων μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Στηρίζεται σε σχέσεις δέσμευσης, αναστοχασμού και αξιολόγησης μεταξύ ομοτέχνων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη και συνανάπτυξη.

2. Η επαγγελματική κοινότητα μάθησης

Η επαγγελματική κοινότητα μάθησης βασίζεται στην ανάπτυξη δημοκρατικών πρακτικών, λειτουργεί αποτελεσματικά ως στρατηγική αξιοποίησης των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, συμβάλλει στην προώθηση βασικών συστημικών αλλαγών και χρησιμεύει ως μηχανισμός αλλαγής και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας. Στα σχολεία που λειτουργούν ως κοινότητα μάθησης, διακρίνονται τρία επίπεδα εξέλιξης:

α. Το *αρχικό στάδιο*, στο οποίο το όραμα του σχολείου και οι προτεραιότητες που θέτει δεν αντανakλώνται στην καθημερινή λειτουργία του. Η συνεργασία και ο διαμοιρασμός εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών παρουσιάζει δυσκολίες, εξαιτίας τόσο των φυσικών συνθηκών όσο και των ανθρώπινων σχέσεων. Η συνεργατική κουλτούρα και η διάδοση της εμπειρογνωμοσύνης είναι περιορισμένες.

β. Το *ενδιάμεσο στάδιο*, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί έχουν ξεκάθαρο και κοινό όραμα και οι προτεραιότητες που αυτό θέτει διαφαίνονται στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Η συνεργασία και ο διαμοιρασμός εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ των εκπαιδευτικών υποστηρίζεται σε κάποιο βαθμό από τις φυσικές συνθήκες και τις ανθρώπινες σχέσεις. Η συνεργατική κουλτούρα είναι εμφανής, όπως και οι διαπροσωπικές δεξιότητες που προωθούν τον διαμοιρασμό.

γ. Το *στάδιο ολοκλήρωσης*, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί έχουν ξεκάθαρο και κοινό όραμα, το οποίο είναι εμφανές στις παιδαγωγικές τους πρακτικές. Η συνεργασία και ο διαμοιρασμός εμπειρογνωμοσύνης υποστηρίζεται επαρκώς τόσο από τις φυσικές συνθήκες όσο και από τις ανθρώπινες σχέσεις. Η συνεργατική κουλτούρα είναι συμπαγής, τόσο ως μέσο βελτίωσης της μάθησης των μαθητών όσο και ως εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης.

3. Από τον ατομικισμό στη γνήσια και βαθιά συνεργασία

Κυρίαρχη μορφή κουλτούρας διδασκαλίας τις περασμένες δεκαετίες αλλά ακόμα και σήμερα είναι ο **ατομικισμός - απομονωτισμός** και συνίσταται στο να διδάσκουν οι εκπαιδευτικοί κυρίως μόνοι τους σε απομονωμένες τάξεις, ανταλλάσσοντας ελάχιστες επαγγελματικές συμβουλές, χωρίς να εμπλέκονται στον κοινό σχεδιασμό ή σε στοχαστικό διάλογο για τις πρακτικές που εφαρμόζουν και φυσικά χωρίς ανατροφοδότηση και υποστήριξη. Η επιλογή του απομονωτισμού είναι συχνά μια στρατηγική προσαρμογής, καθώς επιτρέπει την αφοσίωση των εκπαιδευτικών στο εκπαιδευτικό τους έργο καθώς και στις μαθησιακές απαιτήσεις των μαθητών τους, ενώ άλλοτε αποτελεί μια αμυντική στάση σε ενδεχόμενες απειλές, όπως: ανταγωνιστικότητα, εντάσεις που μπορούν να κλιμακωθούν σε συγκρούσεις, απώλεια της αυτονομίας, ένα αυξημένο φόρτο εργασίας και μια ώθηση προς την κατεύθυνση της συμμόρφωσης με την πλειοψηφία.

Η κουλτούρα του ατομικισμού :

- παρέχει στον εκπαιδευτικό «προστασία» από τη συναδελφική κριτική, καθώς δεν εκθέτει τον εαυτό του σε συλλογικές διαδικασίες,
- απορρίπτει τον επαγγελματικό διάλογο και τις αναστοχαστικές πρακτικές,
- απομειώνει τη διδακτική ικανότητα του εκπαιδευτικού, καθώς ο ίδιος δεν έχει τη δυνατότητα «να μάθει μέσα από τους άλλους»
- προσδίδει περιορισμένη αίσθηση αυτοπεποίθησης και αποτελεσματικότητας σχετικά με την αποτελεσματικότητα του διδακτικού έργου,
- καλλιεργεί κλίμα ανασφάλειας, φόβου και ανταγωνισμού στη σχολική κοινότητα και
- αποδυναμώνει τη συλλογικότητα, την αμοιβαιότητα και την αλληλεγγύη μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Η κουλτούρα του ατομικισμού σε αρκετές περιπτώσεις εγκαταλείπεται, όταν αναπτύσσονται κάποιες συνεργασίες μεταξύ εκπαιδευτικών στο πλαίσιο συγκεκριμένων ομάδων. Οι σχέσεις αυτές παρά το γεγονός ότι χαρακτηρίζονται από δέσμευση και αλληλεγγύη πολλές φορές λαμβάνουν χαρακτήρα ανταγωνιστικό και συγκρουσιακό με τα μέλη ή άλλες ομάδες του σχολείου και προσδίδουν ένα άλλο νόημα στο περιεχόμενο της συνεργασίας. Σύμφωνα με την αντίληψη του «διαμερισμού» -«κατακερματισμού» (balkanization), οι εκπαιδευτικοί ομαδοποιούνται ανά κατηγορίες, αναπτύσσουν στενές

σχέσεις μεταξύ τους, περνούν περισσότερο χρόνο μαζί και μένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην ομάδα τους και τα συμφέροντά της.

Αυτή η μορφή συνεργασίας δρα ανασταλτικά στη δομή και εξέλιξη της εκπαιδευτικής κοινότητας, στην επαγγελματική ενδυνάμωση και εξέλιξη των ιδίων των εκπαιδευτικών. Περιορίζει την ουσιαστική επικοινωνία με το σύνολο των μελών της κοινότητας, αποδυναμώνει τη συνοχή και τη δέσμευση στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος, και καλλιεργεί κλίμα καχυποψίας, ανασφάλειας και ανταγωνισμού.

Σε αρκετούς σχολικούς οργανισμούς σημειώνονται συνεργατικά σχήματα εκπαιδευτικών με αξιολόγα αποτελέσματα μέσα από δομημένες και καλά οργανωμένες συνεργασίες. Η τεχνητή συναδελφικότητα ή σκηνοθετημένη συλλογικότητα (*contrived collegiality*) αποτελεί ένα ενδιάμεσο στάδιο στην πορεία από τον ατομικισμό και τον διαμερισμό προς την πλήρως συνεργατική κουλτούρα, μια χρήσιμη προκαταρκτική φάση στην πορεία για πιο βαθιές σχέσεις συνεργασίας. Μπορεί να εντοπιστεί σε πρωτοβουλίες, όπως η καθοδήγηση από συναδέλφους (*peer coaching*), σχήματα *mentoring*, προκαθορισμένες επιμορφώσεις, εκπόνηση προγραμμάτων σε ετήσια βάση και ποικίλες άλλες μορφές συνεργασίας. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να συνδεθεί με διοικητικά επινοημένες και γραφειοκρατικά ελεγχόμενες διαδικασίες εξωτερικής εκτίμησης και αξιολόγησης με συνέπεια να παίρνει μορφή καταναγκασμού, να αποπροσανατολίζει και να υποτιμά τους εκπαιδευτικούς, να δημιουργεί ανεπιθύμητες επαφές και σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Η γνήσια συνεργασία ορίζεται ως μια σχέση ουσιαστικής αλληλοβοήθειας, ένα είδος άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων ή ομάδων για την επίτευξη ενός σκοπού, εδράζεται συχνά στην εκούσια συμμετοχή, ενώ συνάμα επιδεικνύεται από τα συμβαλλόμενα μέρη διάθεση κριτικής αμφισβήτησης, αναστοχασμού και αμοιβαίας κατανόησης για την αναθεώρηση πρακτικών και την επίλυση προβλημάτων με στόχο πάντοτε τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Σε αυτόν τον τύπο της συνεργασίας οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μια συλλογική ευθύνη για το εκπαιδευτικό έργο, και οικοδομούν μια επαγγελματική ταυτότητα, που ενδυναμώνεται από τη συνολική ισχύ και αυτοπεποίθηση της κοινότητας.

Το πέραςμα στη γνήσια συνεργασία είναι κοπιώδες, απαιτεί χρόνο αλλά, όταν επιτευχθεί, διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του συνεργατικού επαγγελματισμού, που αποτελεί τον πυλώνα της επαγγελματικής συνανάπτυξης των μελών μιας επαγγελματικής κοινότητας μάθησης.

4. Αποτελέσματα της επαγγελματικής κοινότητας μάθησης στο σχολείο

Αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών δείχνουν ότι στις επιτυχημένες επαγγελματικές κοινότητες μάθησης οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν αυξημένη ικανοποίηση, υψηλότερη αυτοπεποίθηση και επιτυγχάνουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα. Επίσης, υπογραμμίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν εμπιστοσύνη στις διδακτικές τους ικανότητες είναι πιθανότερο να υιοθετήσουν νέες παιδαγωγικές και διδακτικές συμπεριφορές στην τάξη. Ειδικότερα, στα σχολεία που λειτουργούν ως «κοινότητες μάθησης» καταγράφονται, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα αποτελέσματα για τους εκπαιδευτικούς:

- Υψηλή δέσμευση των εκπαιδευτικών για την αποστολή και τους στόχους του σχολείου και αυξημένο σθένος στην επίτευξη των στόχων.
- Περισσότερη ικανοποίηση, υψηλότερο ηθικό και αύξηση της συμμετοχής στα κοινά.
- Εμφανίζεται μεγαλύτερη πιθανότητα να τεθούν σε εφαρμογή θεμελιώδεις συστημικές αλλαγές.

- Η πρόοδος στα επιτεύγματα των μαθητών μέσα από την αναπροσαρμογή και τη βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών επιτυγχάνεται πιο γρήγορα από ό,τι στα παραδοσιακά σχολεία.
- Αναλαμβάνεται κοινή ευθύνη για τη συνολική ανάπτυξη των μαθητών και συλλογική ευθύνη για την επιτυχία των μαθητών.
- Παρατηρείται μείωση της απομόνωσης των εκπαιδευτικών.
- Αναπτύσσονται ισχυρά κίνητρα μάθησης για νέες γνώσεις και δημιουργία πεποιθήσεων που επηρεάζουν τη διδασκαλία και το αξιακό σύστημα των μαθητών.
- Παρατηρείται υψηλό επίπεδο ανανέωσης και ενίσχυσης της επιστημονικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.