

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η επίδραση της ποικιλομορφίας του εργασιακού χώρου στη δυναμική
των ομάδων»

Μαρία Ντίνου
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Άννα Σαΐτη

Πειραιάς, Ιανουάριος 2025

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN ECONOMICS IN EDUCATION AND MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL UNITS

Master Thesis

«The impact of workplace diversity on group dynamics»

Maria Ntinou

Supervisor : Anna Saiti

Piraeus, January 2025

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ντίνου Μαρία και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ, Άννα Σαΐτη εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ντίνου Μαρία και την επιβλέπουσα Άννα Σαΐτη από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Στον αγαπημένο μου σύζυγο Άκη
και στις κορούλες μας Λήδα και Δέσποινα.

Η επίδραση της ποικιλομορφίας του εργασιακού χώρου στη δυναμική των ομάδων.

Μαρία Ντίνου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης αναφέρεται στην παρουσία εκπαιδευτικών, διοικητικού προσωπικού (και μαθητών) με διάφορες φυλετικές, εθνοτικές, πολιτιστικές και κοινωνικοοικονομικές καταβολές, με ποικιλία στην ηλικία, το φύλο, και άλλες παραμέτρους. Ένα ποικιλόμορφο εκπαιδευτικό περιβάλλον εμπλουτίζει τη μαθησιακή εμπειρία προς όφελος και των μαθητών. Ακόμη, βελτιώνει τις εκπαιδευτικές πρακτικές με νέες μοναδικές προσεγγίσεις και μεθόδους διδασκαλίας. Προάγει την ισότητα και τη δικαιοσύνη, προωθώντας ένα πιο δίκαιο και συμπεριληπτικό εκπαιδευτικό σύστημα, χωρίς προκαταλήψεις και ανισότητες. Η ποικιλομορφία, επίσης, αντανακλά την κοινωνία καθότι ένα ποικιλόμορφο σχολικό περιβάλλον αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα της σύγχρονης κοινωνίας και προετοιμάζει τους μαθητές να ζήσουν και να εργαστούν σε έναν πολυπολιτισμικό κόσμο. Η προώθηση της ποικιλομορφίας στην εκπαίδευση απαιτεί συνειδητές προσπάθειες για την πρόσληψη και την υποστήριξη εκπαιδευτικών και προσωπικού από διαφορετικά υπόβαθρα, καθώς και την εφαρμογή πολιτικών που προωθούν την ισότητα και την ένταξη για όλους. Η δυναμική των ομάδων διαμορφώνει σημαντικά την εξέλιξη των μελών της, τη συνεργασία μεταξύ τους, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση συγκρούσεων. Στόχος στο πλαίσιο της ομάδας είναι η εδραίωση ισότιμων σχέσεων μεταξύ των μελών και η διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος που επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση και τη δημιουργικότητα των μελών της. Η έρευνα χρησιμοποιεί την ποσοτική ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του ερωτηματολογίου σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των διαστάσεων της ποικιλομορφίας και της δυναμικής των ομάδων, τη δυνατότητα των διαστάσεων της ποικιλομορφίας να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων και τέλος τη διαφοροποίηση των επιπέδων εργασιακής ποικιλομορφίας βάσει του φύλου. Τα παραπάνω αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Λέξεις-κλειδιά: Ποικιλομορφία των εκπαιδευτικών, διαφορετικότητα, ισότητα, ένταξη και συμπερίληψη, επίδραση της ποικιλομορφίας στην ομάδα

The impact of workplace diversity on group dynamics

Maria Ntinou

ABSTRACT

Diversity in the education workplace refers to the presence of teachers, administrators, and students from diverse racial, ethnic, cultural, and socioeconomic backgrounds, with diversity in age, gender, and other parameters. A diverse educational environment enriches the learning experience for the benefit of students as well. Moreover, it improves educational practices with new unique approaches and teaching methods. It promotes equality and justice, promoting a fairer and more inclusive education system, free of prejudice and inequality. Diversity also reflects society as a diverse school environment reflects the reality of modern society and prepares students to live and work in a multicultural world. Promoting diversity in education requires conscious efforts to recruit and support teachers and staff from diverse backgrounds, as well as implementing policies that promote equity and inclusion for all. Group dynamics significantly shape the development of its members, their cooperation with each other, their decision-making and conflict resolution. The goal within the group is to establish equal relations between members and to create a positive climate that allows for free expression and creativity among group members. The study uses quantitative data analysis using the questionnaire to primary and secondary school teachers. The results drawn revealed the existence of a relationship between diversity dimensions and group dynamics, the ability of diversity dimensions to be a predictor of group dynamics, and finally the gender-based variation in levels of workplace diversity. These findings are consistent with the literature review.

Keywords: Teacher diversity, diversity, equity, integration and inclusion, impact of teacher's diversity on team dynamics

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ	4
1. Θεωρητικό Υπόβαθρο ποικιλομορφίας	4
1.1. Έννοια της Ποικιλομορφίας (Diversity)	4
1.2. Μορφές ποικιλομορφίας	5
1.3. Θετικά αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο	6
1.4. Αρνητικά αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο ..	8
1.5. Οι διαφορετικές αντιμετωπίσεις της ποικιλομορφίας	10
2. Η ποικιλομορφία στην εκπαίδευση	12
2.1. Λόγοι προώθησης της ποικιλομορφίας στην εκπαίδευση	12
2.2. Εμπόδια για την ποικιλομορφία στους εκπαιδευτικούς	13
2.3. Πρακτικές για την ενίσχυση της ποικιλομορφίας στους εκπαιδευτικούς	15
2.4. Τα αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον χώρο της εκπαίδευσης ..	17
2.5. Η σχέση της ποικιλομορφίας με την ένταξη των μαθητών	18
3. Θεωρίες για την ομάδα	20
3.1. Δυναμική της ομάδας	20
3.2. Παράγοντες που συνδιαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας	22
3.3. Επίδραση της Ποικιλομορφίας στην Δυναμική της Ομάδας	24
4. Μεθοδολογία Έρευνας	28
4.1. Ερευνητικές υποθέσεις	28
4.2. Σχεδιασμός	28

4.3.	Δείγμα	28
4.4.	Ερευνητικά εργαλεία	29
4.5.	Διαδικασία	30
4.6.	Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία	30
5.	Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	31
5.1.	Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων δείγματος	31
5.2.	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	32
5.3.	Συζήτηση των Αποτελεσμάτων	55
5.4.	Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου με το SPSS	57
	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	64
	Συμπεράσματα	64
	Προτάσεις για τη Διοίκηση Ομάδων στον χώρο της Εκπαίδευσης	69
	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	70
	Τελικά συμπεράσματα	70
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων – Φύλο.....	31
Εικόνα 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Ηλικία	31
Εικόνα 3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Εκπαιδευτικό επίπεδο	32
Εικόνα 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Εκπαιδευτική βαθμίδα ...	32
Εικόνα 5: Προσπάθεια αποφυγής βοήθειας προς άτομα εκτός του κυρίαρχου ρεύματος.	33
Εικόνα 6: Αδυναμία απόκτησης προαγωγής ή αύξησης λόγω της μη ένταξης στο κυρίαρχο ρεύμα.....	33
Εικόνα 7: Αναγκαιότητα υπερπροσπάθειας για διάκριση λόγω φύλου ή εθνικής ταυτότητας.	34
Εικόνα 8: Δυσκολία εξέλιξης για εργαζόμενους εκτός του κυρίαρχου δικτύου.....	35
Εικόνα 9: Αίσθηση υποτίμησης λόγω μη αναγνώρισης των ιδεών κατά τη συνεργασία ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα.	35
Εικόνα 10: Διστακτικότητα εμπλοκής σε ένα έργο που προϋποθέτει το συνδυασμό ιδεών διαφορετικών φύλων ή φυλών.....	36
Εικόνα 11: Δυσκολία προώθησης ιδεών από άτομα διαφορετικών υποβάθρων.	37
Εικόνα 12: Δυσκολία μελών της ομάδας να επεξεργαστούν αντικειμενικά ιδέες από άτομα διαφορετικής κουλτούρας ή φύλου.....	37
Εικόνα 13: Ύπαρξη κάποιας μορφής εσφαλμένης επικοινωνίας κατά τη συνεργασία ατόμων από διαφορετική κουλτούρα ή φύλο.	38
Εικόνα 14: Διαφορετική ερμηνεία γυναικών και έγχρωμων συγκριτικά με λευκούς άνδρες για τα ίδια λεγόμενα.....	39
Εικόνα 15: Άρνηση δυσμενούς αντιμετώπισης συναδέλφου λόγω φυλής ή φύλου κατά την επισήμανση από τον αποδέκτη.....	39
Εικόνα 16: Μειωτική αντιμετώπιση μελών της ομάδας λόγω διαφορετικότητάς τους.	40
Εικόνα 17: Αντιμέτωπιση ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο ομιλίας ή συμπεριφοράς ως λιγότερο ικανούς ή έξυπνους.	41
Εικόνα 18: Μεροληπτική αξιολόγηση επίδοσης των διαφορετικών.	41
Εικόνα 19: Διαφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των διαφορετικών.	42
Εικόνα 20: Υπερβολική διάρκεια διαφωνιών στην ομάδα εργασίας.	42
Εικόνα 21: Τάση επιβολής ενός ή δύο ατόμων στην ομάδα εργασίας.....	43
Εικόνα 22: Ύπαρξη υπερβολικών εντάσεων στην ομάδα εργασίας.....	43

Εικόνα 23: Τάση γνήσιας ακρόασης του ενός από το άλλο μέλος της ομάδας.	44
Εικόνα 24: Ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης στην ομάδα.	44
Εικόνα 25: Άνεση στον ρόλο κάθε εργαζομένου στην ομάδα.	45
Εικόνα 26: Αναγκαιότητα επικέντρωσης με ακρίβεια στην δουλειά.	45
Εικόνα 27: Προσανατολισμός δουλειάς στην λεπτομέρεια.	46
Εικόνα 28: Εκτέλεση δουλειάς με λεπτομέρεια.	46
Εικόνα 29: Σημασία δημιουργίας φιλικών σχέσεων με συναδέλφους.	47
Εικόνα 30: Αναγκαιότητα εργασίας με ομαδικότητα και υπευθυνότητα.	47
Εικόνα 31: Θετικότητα στην ιδέα της ομαδικής λήψης αποφάσεων.	48
Εικόνα 32: Συμφωνία ατόμων με τις προτάσεις της ομάδας.	48
Εικόνα 33: Έκφραση απογοήτευσης των ατόμων για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.	49
Εικόνα 34: Ύπαρξη μεγάλης εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ομάδα.	49
Εικόνα 35: Δράση ομάδας σύμφωνα με τις αποφάσεις της.	50
Εικόνα 36: Παραχώρηση λόγου σε συγκεκριμένα άτομα.	50
Εικόνα 37: Διχασμός ομάδας σε έναν αριθμό ζητημάτων.	51
Εικόνα 38: Ικανοποίηση μελών της ομάδας με την πρόοδό της.	51
Εικόνα 39: Ενθάρρυνση καινοτομίας και δημιουργικότητας.	52
Εικόνα 40: Προβληματισμός των μελών για την αίσθηση ασφάλειας στο πλαίσιο της ομάδας.	52
Εικόνα 41: Αίσθηση έντασης στην ομάδα αυτήν την περίοδο.	53
Εικόνα 42: Εργασία ως ομάδα και υποστήριξη του ενός από τον άλλο.	53
Εικόνα 43: Ισχυρή δέσμευση για το έργο της ομάδας.	54
Εικόνα 44: Διστακτικότητα έκφρασης μιας διαφορετικής οπτικής.	54

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την ενσωμάτωση των εργαζομένων.	58
Πίνακας 2: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με τον ιδεασμό των εργαζομένων.	58
Πίνακας 3: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την κατανόηση των εργαζομένων..	58
Πίνακας 4: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την μεταχείριση των εργαζομένων.	59
Πίνακας 5: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την ισχύ των εργαζομένων.	59
Πίνακας 6: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την συνεκτικότητα των εργαζομένων.	59
Πίνακας 7: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την λεπτομέρεια των εργαζομένων.	59
Πίνακας 8: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με τις αξίες των εργαζομένων.	60
Πίνακας 9: Μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης.....	61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα στη σύγχρονη διοίκηση. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η παρουσία μιας πολυποίκιλης ομάδας διδασκόντων και διοικητικού προσωπικού μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη δυναμική των ομάδων στον χώρο της εκπαίδευσης. Η ποικιλομορφία, η οποία περιλαμβάνει διαφορές σε εθνικότητα, φύλο, ηλικία, θρησκευτικές πεποιθήσεις, πολιτισμικό υπόβαθρο, καθώς και σε εκπαίδευση, τρόπο ζωής, δεξιότητες και άλλες παραμέτρους, συνιστά όχι μόνο ένα εργαλείο για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, αλλά και μια πρόκληση για την επίτευξη αρμονικής συνεργασίας και αποτελεσματικότητας. (Thomas, 1999)

Οι όροι Διαφορετικότητα, Ισότητα και Ένταξη (Diversity, Equity and Inclusion) είναι όροι ζωτικής σημασίας στο χώρο εργασίας και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία, την απόδοση και τη συνοχή (Banks, 2015). Η διαφορετικότητα σχετίζεται με την παρουσία διαφορετικών ατόμων στο χώρο εργασίας, ως προς τις εθνοτικές, θρησκευτικές, πολιτιστικές καταβολές, το φύλο, την ηλικία και άλλους παράγοντες, γεγονός που φέρνει διαφορετικές προοπτικές στον εργασιακό χώρο (Gan, 2018) Η ισότητα αφορά στην δικαιοσύνη και την αμεροληψία στην αντιμετώπιση των εργαζομένων και προϋποθέτει την αναγνώριση και αντιμετώπιση των συστημικών ανισοτήτων και την παροχή των κατάλληλων πόρων και υποστήριξης, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να έχουν αυξημένη εργασιακή απόδοση (Brown L. , 2014). Τέλος, η ένταξη έγκειται στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι αποδεκτοί, σεβαστοί και πολύτιμοι χωρίς τον φόβο διάκρισης ή αποκλεισμού (Lumby & Coleman, 2007)

Οι πολυποίκιλες ομάδες μπορούν να προσφέρουν πλούσιες και πολυάριθμες προοπτικές, κάτι που συμβάλει στην ενίσχυση της επίλυσης προβλημάτων και της λήψης ορθολογικότερων αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Cox (1993), η ποικιλομορφία μπορεί να αυξήσει την απόδοση των ομάδων μέσω της διαφοροποίησης των ιδεών και της ενίσχυσης της δημιουργικότητας. (Cox, 1993) Παράλληλα, η έρευνα των Ely και Thomas (2001) υπογραμμίζει ότι η επιτυχία της ποικιλομορφίας εξαρτάται από την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ενσωμάτωση και την ισότητα. (Ely & Thomas, 2001)

Στην παρούσα εργασία ορίζεται η ποικιλομορφία και προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της. Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι, κυρίως το διδακτικό προσωπικό, χαρακτηρίζονται από ποικίλα προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2017). Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και τη δυναμική της ομάδας και κατ' επέκταση την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Paterson, Baker, & McGaw, 2010)

Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο δημιουργεί, όμως, και προκλήσεις, όπως είναι η έλλειψη επικοινωνίας, οι πολιτισμικές διαφορές και οι παρεξηγήσεις, οι οποίες μπορεί να υπονομεύσουν τη συνεργασία και τη συνοχή της ομάδας μέσα στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας και η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα προάγει την ενσωμάτωση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Λαμβάνοντας υπόψη πως η ποικιλομορφία αυξάνεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια (Page, 2007) κρίνεται απαραίτητη η αναγνώριση πως η ύπαρξη πολυποικίλου ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι καθοριστική για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αύξησης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Bassett-Jones, 2005) (Richard, 2000) Επίσης, η αναγνώριση και η αποτίμηση της ετερογένειας μπορεί να συμβάλει στην οργανωτική απόδοση καθότι ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό θεωρείται ως βασική επιχειρηματική στρατηγική οδηγώντας σε ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με βάση τα παραπάνω, η εργασία αυτή εστιάζει στην ανάλυση της έννοιας της ποικιλομορφίας γενικότερα και ειδικότερα στη σχέση της με τον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης. Αναφορικά με την ποικιλομορφία στην εκπαίδευση μελετώνται οι λόγοι για τους οποίους προωθείται, αλλά και τα εμπόδια που ενυπάρχουν. Ακόμα, παρουσιάζονται πρακτικές για την ενίσχυση της ποικιλομορφίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και σημειώνονται τα αποτελέσματα της στο χώρο της εκπαίδευσης και ιδίως σε σχέση με την ένταξη των μαθητών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες θεωρίες για τη δυναμική της ομάδας με έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της και στο πώς η ποικιλομορφία επιδρά στη δυναμική της.

Η διπλωματική εργασία έχει σκοπό τη διερεύνηση του ζητήματος της ποικιλομορφίας στο σχολικό εργασιακό περιβάλλον, εστιάζοντας μέσω της εμπειρικής μελέτης στα αποτελέσματα που συνεπάγεται και τη σχέση που η ποικιλομορφία έχει με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε αυτόν τον χώρο εργασίας. Άλλα ζητήματα που εξετάζονται είναι οι διαφορετικές προοπτικές που έχουν εργαζόμενοι του χώρου αυτού με ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά, η τυχόν ύπαρξη παγιωμένων αντιλήψεων / προκαταλήψεων προς αυτά τα άτομα και ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπάνω και η προαγωγή της μεταξύ τους συνεργασίας προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και του σχολικού περιβάλλοντος.

Στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιηθεί ποσοτική ανάλυση δεδομένων, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου το οποίο θα τεθεί σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιδίωξη της χρήσης του ερωτηματολογίου αποτελεί η εξαγωγή συμπερασμάτων για τα οφέλη και ταυτόχρονα τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη συνεργασία των διαφορετικών ατόμων μεταξύ τους σε μια σχολική μονάδα / σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Οι ερευνητικές υποθέσεις που τίθενται αφορούν τη συσχέτιση των διαστάσεων της ποικιλομορφίας με τη δυναμική των ομάδων, τη πιθανή θεώρησή τους ως προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων και τέλος τη διαφοροποίηση των επιπέδων εργασιακής ποικιλομορφίας με βάση το φύλο.

Η έρευνα αναφορικά με την ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επιδιώκει την ανεύρεση της ύπαρξης ή μη μιας διαφορετικής αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών που δεν προέρχονται από το κυρίαρχο ρεύμα ή είναι φορείς διαφορετικών χαρακτηριστικών σε σχέση με τα κυρίαρχα στο χώρο εργασίας. Παράλληλα, η παραπάνω διαπίστωση είναι σε θέση να φανερώσει την παρουσία ή την απουσία του ομαδικού πνεύματος εντός της ομάδας των συναδέλφων εκπαιδευτικών. Φυσικά, μέσα από την καταγραφή των σχετικών δυσκολιών επιδιώκεται η ανάδειξη της ανάγκης διαμόρφωσης ενός συνεργατικού, θετικού περιβάλλοντος, στο οποίο θα αντιμετωπίζονται όλοι ισότιμα, αλλά και φιλικών σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους -ανεξαρτήτως ατομικών χαρακτηριστικών και στοιχείων που τους διαφοροποιούν- με γνώμονα το όφελος της κοινότητας.

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

1. Θεωρητικό Υπόβαθρο ποικιλομορφίας

1.1. Έννοια της Ποικιλομορφίας (Diversity)

Ο ορισμός της ποικιλομορφίας επικεντρώνεται στην αναγνώριση και αποδοχή της παρουσίας ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά μέσα σε μια ομάδα. Όσον αφορά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά οι Palmas-Rivas and Wentling (2000) αναφέρουν ότι περιλαμβάνουν οτιδήποτε διαφοροποιεί έναν άνθρωπο από άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων.

Η έννοια της ποικιλομορφίας είναι αρκετά ευρεία και εστιάζει -μέσω της αποδοχής του διαφορετικού- στη μείωση ή την εξάλειψη των προκαταλήψεων και των διακρίσεων στον εργασιακό χώρο προκειμένου να υπάρξει μέγιστη αξιοποίηση των διαφορετικών χαρακτηριστικών των ατόμων στο χώρο εργασίας. Η πλήρης ένταξη και η αποδοχή των διαφορετικών χαρακτηριστικών βοηθά ώστε τα άτομα να γίνονται περισσότερο παραγωγικά, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η ισότητα και η κοινωνική δικαιοσύνη ανάμεσά τους. Το πεδίο της ποικιλομορφίας είναι αρκετά ευρύ, αφού σχετίζεται με στοιχεία όπως η εθνικότητα, η φυλή, το φύλο, το χρώμα του δέρματος, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η ηλικιακή κατάταξη του ατόμου, τα θρησκευτικά του πιστεύω, η κοινωνική τάξη στην οποία ανήκει, οι ικανότητες ή και αναπηρίες που σχετίζονται με το άτομο κ.ά. Σκοπός της ποικιλομορφίας είναι η αξιοποίηση των διαφορετικών αυτών δυναμικών χαρακτηριστικών για την επίτευξη των μέγιστων ωφελειών τόσο για την ανάπτυξη των οργανισμών όσο και για την ευδαιμονία των ίδιων των μελών τους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο τα άτομα είναι σε θέση να εκφράζονται με άνεση, χωρίς να αναγκάζονται να προσποιούνται, ενώ συγκεντρώνουν τις δυνάμεις τους και τις πολλαπλασιάζουν, επιτυγχάνοντας τη μέγιστη συνεισφορά στο σύνολο. Η ένταξη του διαφορετικού είναι που ενισχύει και την μοναδικότητα του ατόμου, καθώς εκφράζεται με αυθεντικότητα και αισθάνεται την αποδοχή και την ασφάλεια της ομάδας. Η εκτίμηση που δέχεται από τα άλλα μέλη δρα ευεργετικά για το άτομο, το οποίο αισθάνεται ελευθερία να λάβει πρωτοβουλίες και να αυτενεργήσει.

Στο πλαίσιο της ποικιλομορφίας απαιτείται να γίνουν κατανοητές και να αναγνωριστούν οι διαφορετικές πολιτισμικές επιρροές του ατόμου που οδηγούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Η ποικιλομορφία στον χώρο εργασίας μπορεί να αφορά διάφορες οπτικές, όπως η ηλικία, το φύλο και οι δεξιότητες που κατέχουν τα άτομα. Εκτός από τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο το άτομο αντιλαμβάνεται και προσεγγίζει

τον εαυτό του, ιδιαίτερη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο τα άλλα μέλη του εργασιακού περιβάλλοντος αντιλαμβάνονται το άτομο και του προσδίδουν μια ορισμένη ταυτότητα. Το παραπάνω κατέχει σημαντική θέση στη διαμόρφωση των σχέσεων ανάμεσα στα άτομα που συσχετίζονται λόγω της κοινής εργασίας τους.

Όσον αφορά το χώρο εργασίας η ποικιλομορφία θεωρείται ότι διαμορφώνει ένα συμπεριληπτικό περιβάλλον, χωρίς αποκλεισμούς, το οποίο επιδεικνύει σεβασμό προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καθενός και αντιμετωπίζει με ίδιο τρόπο και παρέχοντας ίσες ευκαιρίες κάθε εργαζόμενο. Όμως πολλές φορές παρατηρούνται διακρίσεις στο χώρο εργασίας, γεγονός που εκφράζεται με συμπεριφορές ή πρακτικές ανισότητας προς κάποιο ή κάποια άτομα με κριτήριο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. (Ferdman & Sagiv, 2012)

1.2. Μορφές ποικιλομορφίας

Ένα βασικό σημείο διαφοροποίησης των εργαζομένων είναι η ηλικία, η οποία επηρεάζει κυρίως τους νεότερους εργαζομένους που συχνά δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία ή κατάλληλα ανεπτυγμένες δεξιότητες και τείνουν να αμείβονται με χαμηλότερους μισθούς συγκριτικά με άλλες ηλικιακές ομάδες, με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία. Αυτό συνεπάγεται και λιγότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Την ίδια, όμως, διαφοροποίηση αντιμετωπίζουν και άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, τους οποίους πολλές φορές περιθωριοποιούν εργασιακά και τείνουν να αντικαθιστούν με νεότερους, θεωρώντας ότι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στον ίδιο βαθμό με παλαιότερα σε ένα περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει και ανανεώνεται, ενώ και οι ίδιοι πολλές φορές επιμένουν σε δεξιότητες και μεθόδους που θεωρούνται απαρχαιωμένες ή αντικαθίστανται από περισσότερο μοντέρνες εναλλακτικές. (Coursey, Paulus, Williams, & Kenworthy, 2018)

Η ποικιλομορφία, όμως, αφορά σε μεγάλο βαθμό και το φύλο των εργαζομένων και την εκπροσώπηση κάθε φύλου στο σύνολο του εργασιακού δυναμικού. Παρά τις σημαντικές προσπάθειες των τελευταίων ετών για επικράτηση της ισότητας στην παροχή ευκαιριών και την αντιμετώπιση και των δύο φύλων, συνεχίζουν να σημειώνονται διακρίσεις ως προς αυτό το ζήτημα. Τέτοιου είδους διαφορετικές αντιμετωπίσεις περιλαμβάνουν τις μισθολογικές αποκλίσεις ανδρών – γυναικών, προς όφελος των πρώτων και οι λιγότερες ευκαιρίες των δεύτερων για επαγγελματική ανέλιξη. Τέλος, πολλές φορές οι γυναίκες αντιμετωπίζουν ζητήματα σεξουαλικής

παρενόκλησης ή κατάχρησης θέσης / βία που αφορμάται από το φύλο τους, ή αντιμετωπίζουν τη παραβίαση του νομοθετικού πλαισίου που τις προστατεύει σε περίπτωση εγκυμοσύνης ή μητρότητας.

Εκτός από τα παραπάνω, η ποικιλομορφία αφορά και τις διαφορετικές δυνατότητες των ανθρώπων, καθώς πολλοί άνθρωποι με αναπηρίες βιώνουν σημαντικές διακρίσεις στο χώρο εργασίας, ενώ πολλές φορές αδυνατούν να βρουν θέση εργασίας ως αποτέλεσμα της ιδιαιτερότητάς τους και της συνακόλουθης διαφορετικότητάς τους αντιμετώπισης.

Στις μέρες μας, έχει αρχίσει ο διάλογος αναφορικά με την διαφορετικότητα στο σεξουαλικό προσανατολισμό των ανθρώπων και τη διάκριση που βιώνουν λόγω των διαφορετικών προτιμήσεών τους. Αυτή η διάκριση σχετίζεται είτε με επιθετικές συμπεριφορές είτε με αρνητικά – επικριτικά σχόλια είτε ακόμα και με τον αποκλεισμό τους από την ομάδα στο χώρο εργασίας.

Μια άλλη περίπτωση ποικιλομορφίας μπορεί να αφορά την καταγωγή των εργαζομένων, με αυτούς που προέρχονται από άλλες χώρες, συγκριτικά με τη χώρα στην οποία βρίσκονται, να λαμβάνουν διαφορετική αντιμετώπιση ή και να βιώνουν την εκμετάλλευση από τους εργοδότες τους ή από συναδέλφους τους. Η αιτία πίσω από μια τέτοια συμπεριφορά θεωρείται η ρατσιστική αντιμετώπιση των ξένων και των μειονοτήτων λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών που συνεπάγεται η προέλευσή τους. Αυτή η αντιμετώπιση δεν αφορά μόνο ανθρώπους που μετακινούνται για διάφορους λόγους σε μια άλλη χώρα από αυτή την καταγωγή τους, αλλά συνεχίζεται και στους απογόνους τους που είναι μετανάστες δεύτερης ή τρίτης γενιάς. Τέλος, η ποικιλομορφία μπορεί να αφορά τις πολιτικές πεποιθήσεις των ατόμων, την κοινωνική τάξη από την οποία προέρχονται, το χρώμα του δέρματός τους, και τα θρησκευτικά τους πιστεύω. (Farnsworth, και συν., 2002)

1.3. Θετικά αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο.

Πολλά είναι τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την ύπαρξη ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο. Αρχικά, σύμφωνα με έρευνες, υπάρχει σημαντικά αυξημένη εμπλοκή των εργαζομένων, όταν το εργασιακό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει αποτελεσματικά την ποικιλομορφία και κατορθώνει να την εντάξει στο σύνολο σύμφωνα με αρχές ισότητας και δικαιοσύνης.

Ακόμα, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά συναισθήματα, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την επαγγελματική τους στέγη και έχουν ισχυρότερα κίνητρα για συμμετοχή και προσφορά. Έτσι, οι γενικότερες επιδόσεις τους είναι αισθητά βελτιωμένες τόσο ως προς την αποτελεσματικότητα όσο και σε σχέση με δείκτες που αφορούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς τείνουν να αναπτύσσουν νέες ιδέες και να προωθούν μοντέρνες προσεγγίσεις. Η δημιουργική σκέψη επιφέρει την αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων που εμφανίζονται και δημιουργεί ένα πλεονέκτημα στο περιβάλλον αυτό σε σχέση με περιβάλλοντα στα οποία απουσιάζει η ποικιλομορφία (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023).

Βεβαίως, η ποικιλομορφία ως δεδομένο χαρακτηριστικό προσελκύει στο περιβάλλον που εδράζεται νέους ταλαντούχους επαγγελματίες που επιθυμούν να ενταχθούν στην ομάδα και εκτιμούν τη σημασία της στη ζωή τους. Η δέσμευση αυτών των νέων προς την ομάδα είναι μεγαλύτερη και δεν υπάρχουν άλλες σκέψεις εκτός της συμμετοχής σε αυτή.

Άλλα σημαντικά οφέλη της ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας αφορούν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων, καθώς λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές θεωρήσεις που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα.

Χαρακτηριστικά όπως ο σεβασμός, η επιτυχημένη επικοινωνία και η αρμονική συμβίωση καλλιεργούνται, συμβάλλοντας σε ένα θετικότερο και αποδοτικότερο περιβάλλον, το οποίο γίνεται αντιληπτό και από εξωτερικούς παρατηρητές με αποτέλεσμα να σχηματίζουν μια θετική εικόνα για το χώρο αυτό. Τέλος, είναι αξιοπρόσεκτη η διαχείριση του εργασιακού άγχους και η συνολική βελτίωση της πνευματικής υγείας των εργαζομένων, η οποία είναι απαραίτητη για την ευρύτερη υγεία τους (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023).

Αξιοσημείωτο είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ετερογένεια στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο πιο πιθανό είναι να έχουν οι εργαζόμενοι αυξημένες δεξιότητες. Και αυτό είναι λογικό, καθώς η δεκτικότητα στην ποικιλομορφία συνεπάγεται την επιθυμία ανθρώπων με ετερογενή στοιχεία να ενταχθούν στην ομάδα. Έτσι, ένας πολύ μεγαλύτερος αριθμός πιθανών υποψηφίων για μια θέση επιλέγει να τη διεκδικήσει και κατ' επέκταση προτιμώνται οι καλύτεροι (D'Netto & Sohal, 1999).

1.4. Αρνητικά αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο.

Πέρα όμως από τα θετικά της ποικιλομορφίας, είναι δυνατόν να επισημανθούν και ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα.

Στις προκλήσεις της ποικιλομορφίας στο εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσαν να σημειωθούν η έλλειψη ενσυναίσθησης και η ανεπάρκεια των διοικούντων να διαχειριστούν αποτελεσματικά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ακόμα, η δυσκολία των ανθρώπων να αλλάξουν τις εδραιωμένες αντιλήψεις τους και να κατανοήσουν τυχόν εσφαλμένες κρίσεις, όπως τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις προς ορισμένες ομάδες ή η συγκρουσιακές σχέσεις μεταξύ λαών (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023). Επίσης, σημαντική είναι η ανεπαρκής επικοινωνία και συνεννόηση εξαιτίας γλωσσικών διαφορών με αποτέλεσμα να θίγεται η συνεκτικότητα στο πλαίσιο του συνόλου και να υπάρχουν εντάσεις, συγκρούσεις ή και μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. (D'Netto & Sohal, 1999)

Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων θα μπορούσε να παρατηρηθεί ότι πολλές φορές τα άτομα που διεξάγουν τη διαδικασία επιλογής κατάλληλου εργαζομένου -για παράδειγμα μέσω μιας προσωπικής επικοινωνίας – συνέντευξης μαζί του-, δεν έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση ούτε διαθέτουν επαρκείς γνώσεις ώστε να μπορούν να απευθυνθούν με τον κατάλληλο τρόπο προς άτομα που φέρουν διαφορετικά από τα κυρίαρχα (σε ένα τόπο) χαρακτηριστικά. Η αντιμετώπιση του παραπάνω προβλήματος θα μπορούσε ενδεχομένως να περιλαμβάνει πρόσωπα με διαφορετικά στοιχεία π.χ. εθνικότητα, χρώμα κ.ά. τα οποία συμμετέχουν και συνεργάζονται κατά τη διαδικασία επιλογής των εργαζομένων, αλλά και η εκπαίδευση των ανθρώπων σε ζητήματα διαφορετικότητας και στον τρόπο ορθής διαχείρισής της με γνώμονα το κοινό όφελος. (D'Netto & Sohal, 1999)

Ταυτόχρονα, όσο δύσκολη είναι η διαδικασία επικοινωνίας και επιλογής ατόμων λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών τους, εξίσου απαιτητική είναι η διατήρησή τους στο ανθρώπινο δυναμικό, η οποία συνεπάγεται και την ικανοποίησή τους ως μέλη της ευρύτερης ομάδας. Για το σκοπό αυτό είναι πιθανό να απαιτούνται κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία θα συμμετέχει όλη η κοινότητα για να μπορέσει να εκπληρώσει καθένας ξεχωριστά τις απαιτήσεις που προκύπτουν μέσα στο ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον που συμμετέχει. Είναι πιθανό να διακρίνονται τέτοια προγράμματα με κριτήριο τα χαρακτηριστικά των ατόμων στα οποία απευθύνονται: ειδικότερα, άλλα προγράμματα να αφορούν την υγιή ενσωμάτωση ατόμων με ποικίλα χαρακτηριστικά όπως τα άτομα με αναπηρίες ή οι

μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι (ή και ηλικιωμένοι) με στόχο την αποτελεσματική τους καθοδήγηση για την επιτέλεση των καθηκόντων που θα αναλάβουν, ενώ άλλα να απευθύνονται σε εργαζόμενους που δεν φέρουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για τη διαμόρφωση σε αυτά θετικών στάσεων και αντιλήψεων προς τους εργαζόμενους που διαφοροποιούνται. Σε αυτήν την περίπτωση η επιδίωξη είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που κυριαρχεί ο σεβασμός ανάμεσα στα άτομα, η αποδοχή της ατομικότητας του καθενός και η επιτυχημένη συνεργασία τους για το όφελος του συνόλου. (Wentling & Palma-Rivas, 2000)

Βεβαίως, ο σεβασμός συνεπάγεται και την ισότιμη μεταχείριση των εργαζομένων, χωρίς για παράδειγμα σε κάποιους η διάθεση εμπιστοσύνης να είναι άμεση συνέπεια της απόφασης συνεργασίας, ενώ σε άλλους, που διαφοροποιούνται σε κάποιο επίπεδο, να υπάρχει μια δοκιμαστική περίοδος, η οποία οπωσδήποτε θα είναι αγχογόνα για τους ίδιους και θα τους δημιουργεί αισθήματα απομόνωσης και έλλειψης αποδοχής. (D'Netto & Sohal, 1999)

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να υπάρξει στο ζήτημα της αξιολόγησης των εργαζομένων με αυτά τα ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει η πιθανότητα να μην γίνει η αξιολόγησή τους με αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία αφορούν καθαρά την επίδοσή τους ως προς το έργο που τους έχει ανατεθεί, αλλά με μεροληπτικά κριτήρια, τα οποία σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Προκειμένου να μη συμβεί μια τέτοια αντιμετώπιση, -η οποία μπορεί να στερεί από ορισμένους εργαζομένους την επαγγελματική τους ανέλιξη, να περιορίζει τις ευκαιρίες τους για καλύτερες οικονομικές απολαβές και άνοδο στην ιεραρχία των εργαζομένων και ταυτόχρονα να τους γεμίζει με αρνητικά συναισθήματα-, θα πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και χωρίς εκ των προτέρων αρνητικά συναισθήματα προς άτομα με ποικιλομορφία, οι οποίοι θα είναι επιφορτισμένοι με το έργο της αξιολόγησης των εργαζομένων, καθαρά με κριτήριο την αποτελεσματικότητά τους αναφορικά με την εργασία τους. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ασφάλεια και δικαιοσύνη, ενώ δεν θα δημιουργούνται ανισότητες σε ζητήματα όπως παραδείγματος χάριν η ανταμοιβή τους λόγω της ανισότητας στην αντιμετώπισή τους. (D'Netto & Sohal, 1999)

Παρατηρείται, λοιπόν, συχνά να αντιμετωπίζουν τα άτομα διακρίσεις ή κάποια μορφή κακομεταχείρισης στο χώρο εργασίας τους λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών στοιχείων που φέρουν. Ωστόσο, το παραπάνω τείνει να απουσιάζει μέσα σε εργασιακά

περιβάλλοντα που αναγνωρίζουν την αξία της ποικιλομορφίας και επιδεικνύουν σεβασμό προς την διαφορετικότητα των εργαζομένων τους, χωρίς να εφαρμόζουν διακρίσεις που αφορούν την αντιμετώπισή τους π.χ. στις οικονομικές απολαβές. Όσο πιο επιτυχημένη είναι η διαχείριση της ποικιλομορφίας από τους παρόχους εργασίας, τόσο αυξάνεται και η επιτυχία τους. (Wentling & Palma-Rivas, 2000)

1.5. Οι διαφορετικές αντιμετώπισεις της ποικιλομορφίας

Η ποικιλομορφία, η οποία ορίζεται ως η αναγνώριση και αποδοχή των διαφορετικών χαρακτηριστικών που φέρουν τα άτομα σε σχέση με ένα αριθμό κριτηρίων, συνδέεται άμεσα με την έννοια της ένταξης και την έννοια των διακρίσεων. (Farnsworth, et al., 2002)

Η ένταξη σε σχέση με το χώρο εργασίας αφορά την αποδοχή του συνόλου των εργαζομένων και την αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία τους μέσα σε ένα κλίμα ισοτιμίας και δικαιοσύνης. Η αποδοχή της διαφορετικότητάς των εργαζομένων επιτυγχάνει την υγιή ενσωμάτωση τους στο σύνολο, ενισχύει την παραγωγικότητά τους και συμβάλλει έτσι στη γενικότερη ευημερία του εκάστοτε οργανισμού. Τα παραπάνω προϋποθέτουν την κυριαρχία μιας κουλτούρας ενσωμάτωσης εντός του οργανισμού, αλλά και μεταξύ των μελών του. (Μπουραντάς, 2002). Οργανισμοί που επιδεικνύουν σεβασμό προς κάθε άτομο και αντιμετωπίζουν ισότιμα τα μέλη της ομάδας προσφέρουν ίσες ευκαιρίες και ίδια αντιμετώπιση αναφορικά με ζητήματα όπως ο μισθός, η αξιολόγηση ή η άνοδος στην ιεραρχία. (D'Netto & Sohal, 1999)

Από την άλλη πλευρά, οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας αφορούν την αντιμετώπιση με άνισο, ενοχλητικό ή και προσβλητικό τρόπο ορισμένων εργαζομένων λόγω της διαφορετικότητάς τους. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, αλλά και οποιαδήποτε αρνητική στάση ή συμπεριφορά, η οποία πηγάζει από μια αντίληψη περί κατωτερότητας κάποιου άλλου λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών του, όπως είναι το φύλο ή η καταγωγή. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο δεν συνδυάζεται με την ύπαρξη ενός κλίματος ισότητας ανάμεσα στους εργαζομένους. Πολλοί αντιμετωπίζουν διακρίσεις ή κακομεταχείριση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, ενώ ίσως βιώνουν τον αποκλεισμό. (D'Netto & Sohal, 1999)

Για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους συμπεριφορών υπάρχει στις μέρες μας ένα ισχυρό νομοθετικό πλαίσιο που προστατεύει τους ανθρώπους και ορίζει την υποχρεωτική ίση μεταχείρισή τους ανεξαρτήτως των χαρακτηριστικών τους. Η νομοθεσία, λοιπόν, συχνά οδηγεί αναγκαστικά τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή πολιτικών ισότητας προς το προσωπικό τους για να αποφύγουν πιθανές μελλοντικές κυρώσεις, αλλά και παράπλευρες απώλειες που ίσως συνδέονται με αυτές, όπως η μείωση της παραγωγικότητας ή η απώλεια πελατών. (D'Netto & Sohal, 1999)

Ακόμα, πολλές φορές υπάρχει η αντίληψη ότι η διαχείριση της ποικιλομορφίας από τις επιχειρήσεις αποτελεί μια ενέργεια κοινωνικής ευθύνης προς τους εργαζομένους αλλά και την κοινωνία εν γένει. Ευαισθητοποιημένα στελέχη των επιχειρήσεων, που ενδιαφέρονται για την ευημερία του συνόλου, φροντίζουν να ενσωματώνονται αποτελεσματικά τα νέα μέλη και να επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας.

Είναι σημαντικό να προσφέρουν οι επιχειρήσεις πολιτισμική εκπαίδευση στο προσωπικό τους για να είναι σε θέση να διαχειριστούν τόσο τον ανταγωνισμό που προκύπτει από άλλες επιχειρήσεις, όσο και τις εσωτερικές τριβές και συγκρούσεις που μειώνουν την αποδοτικότητά των εργαζομένων και την κερδοφορία της επιχείρησης. Εξάλλου, οι δημογραφικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί σε διεθνές επίπεδο οδηγούν υποχρεωτικά σε μια νέα προσέγγιση της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας. (D'Netto & Sohal, 1999)

2. Η ποικιλομορφία στην εκπαίδευση

2.1. Λόγοι προώθησης της ποικιλομορφίας στην εκπαίδευση

Στη σύγχρονη εποχή έχει παρατηρηθεί ένα πλήθος παραγόντων που συνετέλεσε στην αύξηση της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο και συνακόλουθα δημιούργησε την ανάγκη για αποτελεσματικότερη διαχείριση του νέου αυτού εργασιακού πλαισίου.

Καταρχάς, οι δημογραφικές αλλαγές που συντελέστηκαν επέφεραν αύξηση των γυναικών στην αγορά εργασίας, ταυτόχρονα με την αύξηση στην εκπροσώπηση άλλων κοινωνικών ομάδων, όπως είναι οι μετανάστες και τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Έτσι, το εργατικό δυναμικό παρουσίασε εντονότερα ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά που πίεσαν τη λήψη μέτρων για την απρόσκοπτη ενσωμάτωσή τους. Όσον αφορά το σχολικό πλαίσιο, το ίδιο παρατηρήθηκε και από την πλευρά των μαθητών, που παρουσιάζουν πλέον εντονότερα αυτά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά λόγω και της κινητικότητας των ανθρώπων ανά τον κόσμο. Ακόμα, οι εργαζόμενοι, στις μέρες μας, αποδέχονται ευκολότερα τη διαφορετικότητά τους και επιδιώκουν να μεταφέρουν αυτά τα διαφορετικά στοιχεία στο χώρο εργασίας τους, ασκώντας επίδραση στη σχολική κοινότητα.

Επιπλέον, η υγιής ενσωμάτωση των διαφορετικών μελών της σχολικής κοινότητας οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή της από την κοινωνία, η οποία πλέον είναι έντονα ετερογενής. Συν τοις άλλοις, μπορεί να σημειωθεί ότι πολλές φορές υπάρχει ένα καθορισμένο νομικό πλαίσιο που προστατεύει τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και επιβάλλει την προστασία τους. (Wentling & Palma-Rivas, 2000)

Όσον αφορά την ποικιλομορφία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς παρατηρούνται ορισμένοι λόγοι που την προωθούν. Ο κυριότερος είναι ότι οι εκπαιδευτικοί που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα αποτελούν πρότυπα για τους μαθητές που δεν ανήκουν στην κυρίαρχη ομάδα. Έμμεσα, μέσω της λειτουργίας των προτύπων ωθούν τους μαθητές αυτούς σε μεγαλύτερη συμμετοχή τους στο σχολικό πλαίσιο και αποτελεσματικότερη ένταξή τους στο σύνολο. Τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, καθώς παρατηρείται σημαντική βελτίωση της μαθησιακής εικόνας των μαθητών και ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησής τους, ενώ παράλληλα ενισχύεται και η αποδοχή τους από τα υπόλοιπα μέλη της κοινότητας. Όμως, και οι εκπαιδευτικοί αυτοί δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και προσοχή στους

μαθητές από ποικιλόμορφα περιβάλλοντα, ενισχύοντας περισσότερο τη μάθησή τους. (Villegas & Irvine, 2010)

2.2. Εμπόδια για την ποικιλομορφία στους εκπαιδευτικούς

Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν ορισμένα εμπόδια στην ανάπτυξη της ποικιλομορφίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα εμπόδια αφορούν την πρόσβαση σε σπουδές που οδηγούν στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, την επιτυχημένη ολοκλήρωση των σπουδών, την είσοδο στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού και την παραμονή στο επάγγελμα.

Όσον αφορά τη διεκδίκηση σπουδών στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού παρατηρείται ότι η πρόσβαση μαθητών από τη μη κυρίαρχη ομάδα είναι μικρότερη. Οι λόγοι για το παραπάνω είναι πολλοί. Αρχικά, πολλές φορές υπάρχουν γλωσσικά εμπόδια και είναι αρκετά συνηθισμένο να παρουσιάζουν τα παιδιά που προέρχονται από μειονότητες χαμηλότερους βαθμούς σε σχέση με μαθητές που προέρχονται από τις κυρίαρχες ομάδες και άρα λόγω βαθμολογίας να αποκλείονται από ανώτερες σπουδές. Βεβαίως, οι χαμηλότερες επιδόσεις τους σχετίζονται άμεσα και με την σχολική διαρροή, η οποία είναι αρκετά συχνή μεταξύ αυτών των μαθητών. Ο ανταγωνισμός, επίσης, για την κάλυψη ενός μικρού αριθμού θέσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση δρα ανασταλτικά στην συνολική επιτυχία των μαθητών. Ακόμα, ενδέχεται τα παιδιά με προέλευση από κάποια μειονότητα να έχουν μειωμένη αυτοπεποίθηση και αίσθηση επάρκειας για να ανταποκριθούν στον ρόλο του εκπαιδευτικού. Φυσικά, η ίδια τους η εμπειρία ως μαθητές στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να τους αποθαρρύνει από το να εμπλακούν εργασιακά σε αυτό ως εκπαιδευτικοί, ειδικά αν έχουν βιώσει κάποια μορφή διάκρισης ως μαθητές λόγω του υποβάθρου τους. Τέλος, οι έρευνες φανερώνουν ότι τα χαμηλά εισοδήματα των ανθρώπων με μεταναστευτικό υπόβαθρο περιορίζουν την οικονομική στήριξη των παιδιών τους για τέτοιου είδους σπουδές, ενώ είναι αρκετά συνήθης ο κίνδυνος για οικονομική ανέχεια και διαβίωση κάτω από το όριο της φτώχειας. Γι' αυτό και πολλές φορές τα παιδιά αυτών των οικογενειών επιλέγουν σπουδές που ταυτόχρονα παρέχουν κάποια ανταμοιβή, όπως για παράδειγμα η πρακτική επί πληρωμή, όταν μάλιστα το επάγγελμα του εκπαιδευτικού δε συνδέεται με υψηλό μισθό που θα είναι σε θέση να τους εξασφαλίσει μια καλύτερη ζωή, μετά την ολοκλήρωση των σπουδών τους.

Ακόμα, τα στατιστικά αποδεικνύουν ότι είναι πιο συνηθισμένη η διακοπή των σπουδών στο χώρο της εκπαίδευσης μεταξύ ανθρώπων που προέρχονται από κάποια μειονότητα. Το υψηλό κόστος των σπουδών δρα ανασταλτικά για τη διεκπεραίωση τους, καθώς απαιτείται σημαντική επένδυση χρημάτων και χρόνου που συχνά δεν υπάρχει ανάμεσα σε παιδιά που προέρχονται από μειονότητες, τα οποία αναγκάζονται να εργαστούν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους. Παράλληλα, η έλλειψη υποστήριξης από το περιβάλλον τους, στο οποίο είναι πιθανό να μην υπάρχει κάποιο ακαδημαϊκό υπόβαθρο ή κάποια σχέση με τριτοβάθμιες σπουδές περιορίζει την υποστήριξη, καθώς δεν παρέχει κάποια μορφή καθοδήγησης αναφορικά με την οργάνωση της μελέτης ή την ανταπόκριση στις σχετικές τους υποχρεώσεις. Τέλος, οι διακρίσεις που ίσως αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους έχουν ως συνέπεια την μη ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους. Σε πολλές χώρες παρατηρείται μια μόνο- πολιτισμική προσέγγιση στην εκπαιδευτική διαδικασία που αποτελεί εμπόδιο για τους σπουδαστές που προέρχονται από άλλα περιβάλλοντα, απομονώνοντάς τους, οδηγώντας τους στην αντιμετώπιση διακρίσεων και δημιουργώντας τους αρνητικά αισθήματα. Όλα τα παραπάνω επιδρούν ανασταλτικά στην ολοκλήρωση των σπουδών των παιδιών που προέρχονται από μειονότητες. Στον αντίποδα, πρακτικές όπως η παροχή κινήτρων και η τακτική αλληλεπίδραση με συμφοιτητές και καθηγητές, μέσα σε ένα περιβάλλον που τους αποδέχεται λειτουργεί ευεργετικά για την επιτυχημένη ολοκλήρωση των σπουδών τους.

Όταν ολοκληρώσουν τις σπουδές τους και επιδιώξουν την είσοδο στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες συγκριτικά με τους εν δυνάμει εκπαιδευτικούς που προέρχονται από την τοπική κοινότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή πολλές φορές τα σχολεία δεν επιθυμούν να διακινδυνεύσουν την ανεπιτυχή ενσωμάτωση ενός εκπαιδευτικού που προέρχεται από κάποιο μειονοτικό περιβάλλον, καθώς θεωρούν ότι υπάρχει κίνδυνος, ακόμα και αν διαθέτει το άτομο αυτό τα ίδια προσόντα με έναν συνυποψήφιό του που προέρχεται από την κυρίαρχη ομάδα. Γι' αυτό το λόγο δεν παρατηρούνται συχνά πρακτικές για την πρόσληψη εκπαιδευτικών από μειονότητες, αλλά και οι εκπαιδευτικοί αυτοί θα επιδιώξουν να ενταχθούν σε σχολεία που έχουν ισχυρό πληθυσμό μαθητών από μειονότητες. Ολοκληρώνοντας, ένα σημαντικό εμπόδιο για την ένταξη τους στην αγορά εργασίας είναι και η αναγνώριση των προσόντων τους, αν κατέχουν κάποιο δίπλωμα εκπαιδευτικού προερχόμενο από άλλη χώρα σε σχέση με αυτή στην οποία επιδιώκουν να ασκήσουν το επάγγελμα αυτό.

Όμως, υπάρχουν και δυσκολίες αναφορικά με την παραμονή στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Ειδικότερα, πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί που προέρχονται από μειονότητες τείνουν να εργάζονται σε σχολεία με λιγότερους πόρους, κάτω από δυσκολότερες και περισσότερο απαιτητικές συνθήκες, πράγμα που συνεπάγεται μεγαλύτερες δυσκολίες στην άσκηση του επαγγέλματος τους και καθημερινές προκλήσεις για τη διδασκαλία τους. Ο αντίκτυπος της παραπάνω συνθήκης στην ψυχολογία τους είναι σημαντικός, καθώς επίσης και η ύπαρξη αισθημάτων απομόνωσης και περιθωριοποίησης συγκριτικά με άλλους εκπαιδευτικούς που προέρχονται από την κυρίαρχη ομάδα. Είναι βέβαιο ότι όλα τα μέλη της ομάδας επιθυμούν να αισθάνονται ισότιμα και εξίσου σημαντικά και η ιδέα ότι κάποιος -λόγω της προέλευσής του- θα πρέπει να εκπροσωπεί τις μειονότητες δεν είναι πάντοτε αρεστή ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Ταυτόχρονα, όμως, τέτοιοι εκπαιδευτικοί είναι πιθανότερο να μην αισθάνονται άνετα κατά τη διδασκαλία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κυρίαρχης ομάδας, και στο οποίο απουσιάζει ταυτόχρονα η προσπάθεια συμπερίληψης των άλλων ομάδων που ενυπάρχουν στο σύνολο. Σίγουρα, πέρα από τα παραπάνω, ανασταλτικά λειτουργεί και η αδυναμία εξέλιξης στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, η οποία είναι περισσότερο έκδηλη σε άτομα που προέρχονται από μειονότητες.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη ποικιλομορφίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο εξαιτίας της ύπαρξης μιας σειράς παραγόντων που την εμποδίζουν ή την περιορίζουν. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τόσο την προετοιμασία για μια τέτοιου είδους θέση εργασίας όσο και την παραμονή σε αυτή τη δουλειά μετά την έναρξή της. (Donlevy, Melerkord, & Rajania, 2016)

2.3. Πρακτικές για την ενίσχυση της ποικιλομορφίας στους εκπαιδευτικούς

Υπάρχουν πρακτικές με τις οποίες είναι δυνατό να ενισχυθεί η ποικιλομορφία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς. Αυτές οι πρακτικές ξεκινούν από το σχολείο κατά τη διάρκεια της σχολικής τους φοίτησης, με στόχο την προσέλκυση μαθητών από διαφορετικά περιβάλλοντα και την απόκτηση των σχετικών δεξιοτήτων που θα τους κατευθύνουν στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Για το σκοπό αυτό ενδέχεται να ήταν ωφέλιμη μια συνεργασία μεταξύ των σχολείων και των οργανώσεων που προωθούν την ένταξη των μειονοτήτων, για παράδειγμα μέσω της χρηματοδότησης μαθητών με μεταναστευτικό

υπόβαθρο και της παροχής υποτροφιών σε κατάλληλους υποψήφιους που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Πέρα, όμως, από την οικονομική ενίσχυση των υποψηφίων αυτών, εξίσου σημαντική είναι και η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών που θα κατευθύνουν αυτή τους την επαγγελματική επιλογή με επίγνωση των όσων συνεπάγεται. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να προσφέρονται από την τοπική κοινότητα του υποψηφίου, η οποία θα διοργανώνει σχετικές ενημερωτικές δράσεις. Αναμφίβολα, ανάμεσα σε αυτές τις πρακτικές θα πρέπει να βρίσκεται και η τροφοδότηση του υποψηφίου από ένα μειονοτικό υπόβαθρο με τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να αξιοποιήσει γόνιμα τις δεξιότητες που διαθέτει ακριβώς λόγω της διαφορετικότητάς του. Ακόμα, οι σχετικές πρακτικές θα πρέπει να στοχεύουν στην εξάλειψη αισθημάτων ανεπάρκειας ή αδυναμίας, τα οποία οφείλονται στην διαφορετική τους προέλευση.

Οι ίδιες πρακτικές αφορούν και την υποστήριξη μαθητών κατά την τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις σχετικές τους σπουδές για την απόκτηση της ιδιότητας του εκπαιδευτικού. Ωστόσο, σημαντικά είναι και μέτρα που θα βοηθήσουν τη γλωσσική τους επάρκεια και ανταπόκριση στις ανάγκες της διδασκαλίας με την καθοδήγηση έμπειρων εκπαιδευτικών, ενδεχομένως και με μεταναστευτικό ή μειονοτικό υπόβαθρο.

Επειδή, όμως, συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες και κατά την επιδίωξη άσκησης του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, είναι αναγκαία η λήψη μέτρων και για την άρση αυτών των εμποδίων. Για παράδειγμα, η μετεκπαίδευση όσων έχουν πάρει το πτυχίο τους σε άλλη χώρα, είναι δυνατό να τους βοηθήσει να αποκτήσουν δεξιότητες και τεχνικές που θα τους φανούν χρήσιμες για τη διδασκαλία στη χώρα του ενδιαφέροντος τους. Επίσης, η γρήγορη και απρόσκοπτη αναγνώριση των σχετικών προσόντων τους θα τους επιτρέψει να διεκδικήσουν ταχύτερα μια θέση, στην οποία ανταποκρίνονται σε επίπεδο σχετικών δεξιοτήτων. Επιπλέον, πολλοί από αυτούς τους εκπαιδευτικούς θα μπορούσαν, τουλάχιστον σε ένα αρχικό στάδιο, να διδάξουν ως καθηγητές πρώτης γλώσσας σε σχολεία με μειονότητες, να αναλάβουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή με μαθητές που δεν είναι ακόμα σε θέση να μιλήσουν στη γλώσσα της χώρας ή και να διδάξουν σε δίγλωσσα σχολεία.

Αλλά, ακόμα και στους εκπαιδευτικούς μπορούν να εφαρμοστούν υποστηρικτικές πρακτικές που θα ευνοήσουν την μακροπρόθεσμη παραμονή τους στο επάγγελμα. Μια τέτοιου είδους πρακτική είναι η δημιουργία ενός υποστηρικτικού δικτύου που

υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς που προέρχονται από ποικιλόμορφα περιβάλλοντα, ενώ παράλληλα προωθεί την ποικιλομορφία ανάμεσα στους επαγγελματίες αυτού του χώρου.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι μολονότι υπάρχουν δυσκολίες στην εφαρμογή της ποικιλομορφίας στον χώρο της εκπαίδευσης, εντούτοις υπάρχει μια σειρά πρακτικών με τις οποίες μπορεί να ενισχυθεί η εκπροσώπηση των εκπαιδευτικών από ποικιλόμορφα περιβάλλοντα. (Donlevy, Melerkord, & Rajania, 2016)

2.4. Τα αποτελέσματα της ποικιλομορφίας στον χώρο της εκπαίδευσης

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης (Ordu, 2016) έφεραν στο φως σημαντικά ευρύτερα για τη σχέση ανάμεσα σε ένα ποικιλόμορφο εργασιακό περιβάλλον και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Ειδικότερα, η συνείδηση της ποικιλομορφίας φαίνεται να επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους, καθώς γεμίζουν ικανοποίηση από την αναγνώριση της ύπαρξης διαφορετικών στοιχείων και την αναγνώριση της ύπαρξής τους με συνέπεια να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Το παραπάνω συμβαίνει ακόμα περισσότερο όταν αισθάνονται ότι πέρα από την αναγνώριση, λαμβάνουν και την αποδοχή των προϊσταμένων και των συναδέλφων τους και θεωρούν ότι τους συνυπολογίζουν στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των μελών της ομάδας, ανεξάρτητα από τα επιμέρους διαφορετικά τους στοιχεία, έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη θετικών εργασιακών αισθημάτων και το καλό εργασιακό κλίμα. Έτσι, φαίνεται ότι, όταν η ποικιλομορφία αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα, γίνεται και πλεονέκτημα, καθώς καθένας παρουσιάζει τον καλύτερο του εαυτό και επιζητά την μέγιστη απόδοση. Σημαντική είναι, επίσης, η διαπίστωση ότι η ύπαρξη ποικιλομορφίας και η συνεργασία ετερογενών ομάδων σχετίζεται άμεσα με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Υπάρχουν ορισμένοι λόγοι που ερμηνεύουν το παραπάνω. Ο κυριότερος αφορά την ύπαρξη περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων και ο συνδυασμός διαφορετικών οπτικών και ιδεών κατά τη συνεργασία αυτών των ετερογενών ομάδων. Το αποτέλεσμα είναι να δίνονται πιο επιτυχημένες και άμεσες λύσεις σε προβλήματα. Αντίθετα, σε ομοιογενείς ομάδες δε φαίνεται να συμβαίνει το παραπάνω στον ίδιο βαθμό και αυτό γιατί τα στοιχεία που προσφέρουν στην ομάδα είναι σε μεγάλο βαθμό πανομοιότυπα. Έτσι, συμπεραίνεται ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για την ύπαρξη

ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας, η αναγνώριση και η απρόσκοπτη αποδοχή των διαφορετικών και ετερόκλητων στοιχείων που συνθέτουν το σύνολο και η αντιμετώπιση καθενός με ισότιμο τρόπο έχει ως μεγάλα οφέλη στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. (Ordu, 2016). Βεβαίως, όταν οι εκπαιδευτικοί συγκρούονται εξαιτίας των ετερογενών τους στοιχείων και της έλλειψης μιας αποτελεσματικής μεταξύ τους επικοινωνίας και συνεργασίας, τα αποτελέσματα για την σχολική κοινότητα τείνουν να είναι αρνητικά. Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι δεν έχουν το περιθώριο να εκφραστούν ελεύθερα, να συμβάλλουν δημιουργικά στον εργασιακό τους χώρο και να λάβουν πρωτοβουλίες. (Yee Yip & Saito, 2023)

2.5. Η σχέση της ποικιλομορφίας με την ένταξη των μαθητών

Είναι γεγονός ότι οι σημερινές αίθουσες διδασκαλίας είναι βαθιά ποικιλόμορφες ως προς τα πολιτισμικά, γλωσσικά και άλλα χαρακτηριστικά των μαθητών. Γι' αυτό είναι έκδηλη η ανάγκη για αύξηση της ποικιλομορφίας και στους εκπαιδευτικούς. Με αυτή την αύξηση θα αντικατοπτρίζεται η ποικιλομορφία που υπάρχει στις σχολικές αίθουσες αναφορικά με τους μαθητές. Ακόμα, με αυτή την παρέμβαση, όλοι οι μαθητές θα αισθάνονται ότι εκπροσωπούνται από καθηγητές, κι όχι μόνο όσοι προέρχονται από το κυρίαρχο ρεύμα. Οι ικανότητες και οι εμπειρίες των εκπαιδευτικών που προέρχονται από μεταναστευτικές ροές μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για την συμπεριληπτική εκπαίδευση και τη δημιουργία ενός κατάλληλου σχολικού περιβάλλοντος που θα την προωθήσει. Το παραπάνω αφορά όλους τους μαθητές, κυρίως όμως αυτούς που προέρχονται από μειονότητες.

Ωστόσο, και οι μαθητές που προέρχονται από την ισχυρότερη ομάδα ενός κράτους ωφελούνται από την απόκτηση διαπολιτισμικών δεξιοτήτων, όπως η ανεκτικότητα και η αποδοχή του διαφορετικού στοιχείου και η ομαλή συμβίωση μαζί του. Άλλα πιθανά οφέλη από την ύπαρξη εκπαιδευτικών από διαφορετικά πολιτισμικά και εθνικά περιβάλλοντα μπορούν να συσχετιστούν με την έλευση νέων εκπαιδευτικών πρακτικών και την ανανέωση ή και βελτίωση του προγράμματος μαθημάτων και της διδασκαλίας με διαφοροποιημένες από τις συνήθειες πρακτικές και με καινούριες οπτικές και θεωρήσεις που συνεισφέρουν θετικά στην ένταξη όλων των μελών της κοινότητας. (Yee Yip & Saito, 2023) Ακόμα, η δημιουργικότητα των μαθητών και οι δεξιότητες τους για επίλυση προβλημάτων αναπτύσσονται και μέσα σε ένα

ποικιλόμορφο μαθησιακό περιβάλλον αναδεικνύονται νέες οπτικές και δυνατότητες. (Brown, 2000)

Παρ' όλα αυτά, τα παραπάνω δεν είναι δεδομένο ότι θα συμβούν σε ένα σχολικό περιβάλλον, αν δεν υπάρχει πρωτίστως ένα πλαίσιο που επιδεικνύει τον απαραίτητο σεβασμό προς το διαφορετικό, ενισχύει τις θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας και αντιμετωπίζει ισότιμα όλα τα άτομα. Αν παρατηρείται καχυποψία προς το διαφορετικό ή άνιση αντιμετώπισή του, η συνεισφορά των μελών της κοινότητας είναι πολύ μικρότερη από την πραγματικά δυνατή, αφού δεν τους δίνεται το περιθώριο να ξεδιπλώσουν τις δυνατότητές τους. (Yee Yip & Saito, 2023)

Επίσης, η ύπαρξη συγκρούσεων εξαιτίας των διαφορετικών θεωρήσεων και προσδοκιών, αλλά και της αδυναμίας για αποτελεσματική επικοινωνία και κατανόηση μπορεί να συνεπάγεται εκπτώσεις στη μαθησιακή διαδικασία και δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος. Υπό αυτές τις συνθήκες οι εκπαιδευτικοί δεν προσφέρουν τις βέλτιστες παροχές στους μαθητές, ούτε επιτρέπουν την ανάπτυξη του κατάλληλου μαθησιακού περιβάλλοντος. (Brown, 2000)

Γι' αυτό χρειάζεται να αντιμετωπίζονται επιτυχώς οι όποιες διαφωνίες και συγκρούσεις υπάρξουν μεταξύ των εκπαιδευτικών και να προωθείται ο αμοιβαίος σεβασμός και η επικοινωνία ανάμεσά τους για να αξιοποιηθούν τα οφέλη της ποικιλομορφίας, χωρίς να υπάρξουν προβλήματα από τα μειονεκτήματα που συνδέονται μαζί της. Έτσι, πρέπει να δοθεί έμφαση στην επιλογή της κατάλληλης ηγεσίας που θα διαμορφώσει τη δυναμική της ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε να ευνοήσει τους μαθητές και τη μαθησιακή διαδικασία. Οι σαφείς οδηγίες, η ύπαρξη ορίων και η ισότιμη διαχείριση της ομάδας μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. (Brown, 2000). Μόνο, λοιπόν, η συνεργασία και η συμμετοχή όλων είναι δυνατό να συμβάλει στην ανάπτυξη κάθε μέλους, αλλά και του σχολικού πλαισίου εν γένει, δημιουργώντας ένα κλίμα ικανοποίησης και σταθερότητας που αποτελεί βασικό πυλώνα της επιτυχίας. (Yee Yip & Saito, 2023)

3. Θεωρίες για την ομάδα

3.1. Δυναμική της ομάδας

Σύμφωνα με τη «Θεωρία του Πεδίου» (Field Theory) του Kurt Lewin η συμπεριφορά του ατόμου και η δράση του πηγάζει από την σχέση που έχει διαμορφωθεί ανάμεσα σε αυτόν και το περιβάλλον που βρίσκεται σε έναν ορισμένο χρόνο. Αυτή η σχέση αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο που διαρκώς αλλάζει και μεταβάλλεται και κατ' επέκταση ασκεί διαφορετική επίδραση στο άτομο. Με βάση αυτή την προσέγγιση η συμπεριφορά ενός ανθρώπου δεν προκύπτει καθαρά από ενδογενείς παράγοντες, αλλά σχετίζεται με την ομάδα στην οποία απευθύνεται. Έτσι, σε ένα ορισμένο περιβάλλον μπορεί να συμπεριφέρεται με έναν τρόπο και σε ένα άλλο περιβάλλον να έχει διαφορετική συμπεριφορά. Ακόμα, και στο ίδιο περιβάλλον, σε διαφορετική χρονική στιγμή και με διαφορετικές επικρατούσες συνθήκες το άτομο εκδηλώνει διαφορετική συμπεριφορά. Τα παραπάνω οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η δυναμική των ομάδων, ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί και τα μέλη της μπορεί είτε να διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ των μελών, να κάνει ευκολότερη τη μεταξύ τους επικοινωνία και έκφραση είτε να δημιουργεί προσκόμματα στην επιτυχημένη αλληλεπίδρασή τους (Khushk, Zengtian, Hui, & Atamba, 2022).

Η δυναμική των ομάδων μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει καθοριστικά την εξέλιξη του ατόμου και την κοινωνικοποίησή του, τη βελτίωση της δημιουργικότητας και της συνεργασίας στο πλαίσιο της ομάδας με συνέπεια την επιτυχημένη επίλυση συγκρούσεων, τη λήψη ομαδικών αποφάσεων, την υπευθυνότητα και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της και συνακόλουθα την επιτυχία της ομάδας, αλλά και των μελών της ατομικά. Στο πλαίσιο της ομαδικής συνεργασίας ο στόχος είναι η εδραίωση ισότιμων σχέσεων μεταξύ των μελών και η καλλιέργεια των δεξιοτήτων εκείνων που θα επιτρέψουν τη βελτίωση της μεταξύ τους επικοινωνίας. Τα μέλη της ομάδας χρειάζεται να αισθάνονται ελευθερία και άνεση να εκφραστούν και να έχουν εμπιστοσύνη προς τα άλλα μέλη. Στο πλαίσιο της ομάδας κάθε μέλος έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ βρίσκεται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης με τα άλλα μέλη.

Μια σημαντική παράμετρος της θεωρίας του Lewin είναι αυτή της αλληλεξάρτησης των μελών της ομάδας, τα οποία αντιλαμβάνονται ότι η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της ομάδας στο σύνολό της. Μέσα στην ομάδα εντάσσονται άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά, καθώς το κριτήριο για τη

δημιουργία της δεν είναι η ομοιότητα ανάμεσα στα χαρακτηριστικά τους, αλλά η ύπαρξη ενός κοινού στόχου. Αυτός ο στόχος είναι που συνδέει τα μέλη, τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξή του.

Οι επιπτώσεις αυτής της συνεργασίας μπορεί να είναι θετικές με την επιτυχία όλων των μελών, είτε αρνητικές με τον μεταξύ τους ανταγωνισμό να οδηγεί ορισμένα μέλη στην αποτυχία. Παρατηρείται ότι τα μέλη ομάδων με θετική αλληλεξάρτηση είναι πιο συνεργάσιμα και επικοινωνιακά, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν και την παραγωγικότητά τους, σε αντίθεση με άτομα που βρίσκονται σε ομάδες με αρνητική αλληλεξάρτηση. (Khushk, Zengtian, Hui, & Atamba, 2022) Φυσικά, τα μέλη μιας ομάδας διαφοροποιούνται από μια τυχαία συγκέντρωση ατόμων, καθώς η δυναμική που δημιουργείται από τις μεταξύ τους σχέσεις, επιδράσεις και ρόλους διαμορφώνει το σύνολο της ομάδας και τον τρόπο με τον οποίο δρα.

Ο Bion (1984) με την ψυχαναλυτική του προσέγγιση υποστηρίζει ότι το κάθε άτομο ως μέλος μιας ομάδας περιέχεται στον «ομαδικό εαυτό» και το σύνολο της ομάδας υποσυνείδητα προβάλλει αντιστάσεις σε αλλαγές που συμβαίνουν. Για παράδειγμα όταν προστίθενται νέα μέλη στην ομάδα, ή κάποια μέλη αποχωρούν προκαλείται άγχος και αποπροσανατολισμός στην ομάδα. (Karterud, 1989)

Ακόμα, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας τα κοινά χαρακτηριστικά που το άτομο αναγνωρίζει στον εαυτό του και σε άλλα πρόσωπα είναι που διαμορφώνουν την κοινή τους ταυτότητα και αποτελούν τον τρόπο για την κατηγοριοποίησή τους, επηρεάζοντας ταυτόχρονα την συμπεριφορά καθενός στο πλαίσιο της ομάδας. Η κοινωνική ταυτότητα, λοιπόν, αφενός αποτελεί έναν τρόπο για την ταυτοποίηση του ατόμου και την κατηγοριοποίησή του σε κοινωνικές ή άλλες ομάδες και αφετέρου οδηγεί το άτομο στην αυτοαξιολόγησή του ως προς την ομάδα που εντάσσεται. (Khushk, Zengtian, Hui, & Atamba, 2022). Η αίσθηση του «ανήκειν», δηλαδή η ιδέα ότι το άτομο αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συνόλου έχει συσχετιστεί με την αίσθηση ασφάλειας και συντροφικότητας για το άτομο. Σημαντικό είναι, επίσης, ότι η ομάδα αποτελεί για τα μέλη της πηγή έμπνευσης και προσπάθειας για ένα κοινό σκοπό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, τα μέλη της ομάδας αντλούν αυτοεκτίμηση και επιδιώκουν να διατηρήσουν αυτή τη θετική εικόνα που τους σχηματίζεται για τον εαυτό τους. Αυτή είναι το αποτέλεσμα της θετικής εικόνας της ομάδας προς αυτούς. Γι' αυτό

το λόγο προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες ή υιοθετούν αξίες και ιδέες που ταυτίζονται με αυτές της ομάδας στην οποία εντάσσονται.

Το «εμείς» είναι που τους διαφοροποιεί από τους «άλλους», τις άλλες δηλαδή ομάδες, με τις οποίες δεν έχουν κάποια σχέση. Η δική τους ομάδα έχει τη δυναμική να διαμορφώσει αντιλήψεις και στάσεις, να κατευθύνει τις συμπεριφορές τους και να τους οδηγήσει σε ορισμένες αποφάσεις. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας αφορά ποικίλες διαφορετικές ομάδες στις οποίες εντάσσεται το άτομο με βάση τα χαρακτηριστικά του, όπως το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, το επάγγελμα κ.ά. και ένα άτομο συμμετέχει ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές ομάδες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του και τις αξίες του μέσα από τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν στην ομάδα, ενώ και το ίδιο το άτομο ασκεί επίδραση στην ομάδα. Ουσιαστικά, το σύνολο των μελών μιας ομάδας είναι που συνδιαμορφώνει τα χαρακτηριστικά της. Αυτή η διαδικασία βρίσκεται σε μια διαρκή εξέλιξη και επιτυγχάνεται μέσα από την επικοινωνία των μελών της κάθε ομάδας. (Guan & So, 2022)

Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο της πολιτιστικής σύμπραξης -το οποίο εξετάζει κοινά και διαφορετικά στοιχεία μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα- η αλληλεπίδραση αυτών των στοιχείων συνθέτει την ποικιλομορφία, η οποία δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με αδιαφορία, αλλά αντίθετα να αξιοποιείται με γνώμονα το καλό του συνόλου. Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει ότι όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, το αποτέλεσμα αυτής της ποικιλομορφίας είναι θετικό για την ευημερία ενός οργανισμού. Βέβαια, η δυσκολία έγκειται στην ανάγκη να υπάρξει μια λεπτομερής ανάλυση των στοιχείων αυτών που συνθέτουν το πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Επιδίωξη σε αυτή την περίπτωση είναι η διαλογή των καλύτερων στοιχείων από κάθε πολιτισμικό πλαίσιο και η δημιουργική αξιοποίησή τους, χωρίς παράλληλα να τίθεται κάποιο ζήτημα καταπάτησης των ιδιαίτερων πολιτισμικών χαρακτηριστικών κάθε κουλτούρας. (Adler, 1980)

3.2. Παράγοντες που συνδιαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και το βαθμό αποτελεσματικότητας της εκάστοτε ομάδας. Για παράδειγμα, το όραμα μιας ομάδας κατευθύνει τον τρόπο δράσης των μελών της και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά

τους. Στην κατεύθυνση αυτή βοηθά σημαντικά και ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων και ο διαμοιρασμός των καθηκόντων σε κάθε μέλος. (Μπουραντάς, 2002)

Ακόμα, οι αξίες και οι πεποιθήσεις που ασπάζονται τα μέλη της διαμορφώνουν την κουλτούρα της ομάδας, ασκώντας έμμεσα επίδραση στις αποφάσεις που λαμβάνουν τα μέλη της και τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και δρουν κάτω από διάφορες συνθήκες. Έτσι, λοιπόν, δημιουργείται ένα ορισμένο κλίμα μέσα στην ομάδα, το οποίο ενώνει τα μέλη της και τους παρέχει ένα κοινό προσανατολισμό και μια μοναδική ταυτότητα.

Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα στην κουλτούρα μιας ομάδας για να είναι αποτελεσματική εντάσσονται η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία με σεβασμό στο κάθε άτομο. Τα παραπάνω αφορούν κάθε ομάδα, αλλά φυσικά ενδιαφέρουν ιδιαίτερα στο πλαίσιο μιας σχολικής μονάδας και των διαφορετικών ομάδων που υπάρχουν και δημιουργούνται μέσα σε αυτήν. Η κουλτούρα σε αυτό το πλαίσιο ονομάζεται σχολική. Επειδή μέσα στην ομάδα συνυπάρχουν μέλη με διαφορετικές ικανότητες, προσωπικότητα και χαρακτηριστικά, ο κατάλληλος συνδυασμός τους και η αξιοποίησή τους από την ηγεσία είναι που θα επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα. (Μπουραντάς, 2002)

Όσον αφορά τις ικανότητες θα πρέπει να σημειωθούν τόσο αυτές που αφορούν την ανάληψη και υλοποίηση ενός έργου, όσο και αυτές που σχετίζονται με τη συμπεριφορά σε σχέση με την ομάδα και τα άτομα και τη συνεργασία για λήψη αποφάσεων ή αντιμετώπιση προβλημάτων. Επιπλέον, σημαντικές ικανότητες είναι αυτές που επιτρέπουν στο άτομο να είναι δεκτικό στην ανατροφοδότηση των συναδέλφων του, του επιτρέπουν τόσο να καθοδηγεί όσο και να καθοδηγείται -ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες- και συνολικά βοηθούν το άτομο αλλά και την ομάδα να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα εμπόδια που θα προκύψουν. (Μπουραντάς, 2002)

Όμως, προϋπόθεση για την αξιοποίηση των παραπάνω αποτελεί η επιλογή της κατάλληλης ηγεσίας, άτομα δηλαδή που είναι σε θέση να εμπνεύσουν τα μέλη της ομάδας, να τα κατευθύνουν στο στόχο της και να τα διατηρήσουν συγκεντρωμένα και αποτελεσματικά. Οι ηγέτες αυτοί λειτουργούν και ως εμπνευστές και καθοδηγητές, έχουν την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας και την αναγνώρισή της σημασίας τους από την ομάδα. Επίσης, έχουν ευθύνη αναφορικά με την κατανομή των αρμοδιοτήτων

στα μέλη της ομάδας και τη λήψη αποφάσεων για ζητήματα λειτουργίας και δομής της ομάδας.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις, οι οποίες είναι βέβαιο ότι θα υπάρξουν, σημαντική είναι η άμεση και αποτελεσματική επίλυσή τους. Αν αυτό δε συμβεί, τότε θα υπάρξει αρνητικός αντίκτυπος τόσο στην αποτελεσματικότητα όσο και στη συνοχή της ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια τάση διάσπασης της ομάδας και απομάκρυνσης των μελών της. Αν, όμως, οι συγκρούσεις επιλύονται αποτελεσματικά, και δεν γίνονται διαπροσωπικές συγκρούσεις, τότε η ομάδα θα επωφελείται και θα ενδυναμώνεται.

Βεβαίως, η εμπιστοσύνη είναι καίριας σημασίας σε μια ομάδα γιατί δημιουργεί την αίσθηση του καθήκοντος στα μέλη της, ενώ παράλληλα τα τροφοδοτεί με αισθήματα ικανοποίησης για τη συμμετοχή τους στην ομάδα. (Μπουραντάς, 2002) Όσο μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη του ενός στον άλλο, τόσο πιο επιτυχημένη τείνει να είναι η μεταξύ τους συνεργασία, η οποία αυξάνει και την αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα, όμως, αυξάνεται όταν υπάρχουν και ανταμοιβές προς το κάθε μέλος της ομάδας είτε ατομικά είτε συνολικά, με τη δεύτερη περίπτωση να θεωρείται πιο αποτελεσματική.

Μια σημαντική παράμετρος αναφορικά με την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας σχετίζεται με τις διαδικασίες που εφαρμόζονται. Εδώ περιλαμβάνονται αφενός οι στόχοι της ομάδας και αφετέρου οι στόχοι – αρμοδιότητες κάθε μέλους. Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι για τα μέλη, τόσο ευκολότερη γίνεται η διαχείρισή τους και η εργασία σε σχέση με αυτούς. Επιπρόσθετα, σημαντικές είναι οι προσδοκίες που υπάρχουν για το κάθε άτομο ως προς την επίδοσή του, αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά και παρουσίασή του στο πλαίσιο της ομάδας.

3.3. Επίδραση της Ποικιλομορφίας στην Δυναμική της Ομάδας

Η δυναμική μιας ομάδας αφορά τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε συμπεριφορικό και ψυχολογικό επίπεδο μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων. Αναλυτικότερα, περιλαμβάνει το σύνολο των αλληλεπιδράσεων, την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, τις συγκρούσεις ή τη συνεργασία ανάμεσά τους, τις δυσκολίες που υπάρχουν κατά την αλληλεπίδρασή τους. Η δυναμική της ομάδας επηρεάζεται από στοιχεία όπως το μέγεθος της ομάδας, η σύστασή της και η ομοιογένεια ή ανομοιογένεια των μελών της, αλλά και οι στόχοι που θέτει προς επίτευξη.

Η δυναμική της ομάδας στο χώρο της εκπαίδευσης παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία, καθώς επιδρά άμεσα στην παρεχόμενη εκπαίδευση στα παιδιά. Γι' αυτό είναι σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην διαμόρφωση της ομάδας, ώστε να αποκτά κάθε φορά τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα επιδράσουν θετικά στους μαθητές.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας ομάδας ώστε να ασκεί θετική επίδραση είναι να βρίσκεται σε ένα θετικό περιβάλλον. Στοιχεία, όπως ο σεβασμός, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι κρίσιμα, ενώ η καλή επικοινωνία καθορίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ακόμα, η ενσυναίσθηση, η ενεργητική ακρόαση και κατανόηση των αναγκών των μελών της ομάδας και η επιτυχή ένταξη του συνόλου δρα ευεργετικά στην ενότητα της ομάδας. Τέλος, η εκτίμηση της συνεισφοράς του κάθε μέλους και η αναγνώριση της σημασίας του για την ομάδα ενθαρρύνει την πρόοδο και τη συμμετοχή. (Schulz, Israel, & Lantz, 2003)

Είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές οι δυναμικές μιας ομάδας ώστε να υπάρξουν ορθές και αποτελεσματικές πρακτικές στην επίλυση οποιουδήποτε έργου ή προβλήματος και να υπάρξει παραγωγικότητα στο πλαίσιο της ομάδας. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να μελετηθούν οποιεσδήποτε παράμετροι επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Τέτοιου είδους παράμετροι είναι οι εθνικές και πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των μελών και γενικότερα η ποικιλομορφία στα χαρακτηριστικά τους. Είναι βέβαιο ότι, αν δεν γίνονται αντιληπτές οι επιδράσεις που ασκούνται στα μέλη, με τις συνεχείς αλληλεπιδράσεις στο πλαίσιο της ομάδας, δεν θα καταστεί εφικτή η επιτυχημένη ερμηνεία του τρόπου δράσης των μελών και των κινήτρων που τους παρακινούν να εκφράσουν τις συμπεριφορές τους. Στο πλαίσιο της επικοινωνίας μάλιστα μπορεί να υπάρξουν και γλωσσικά εμπόδια, με αποτέλεσμα να υπάρξει αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της ομάδας.

Η συνοχή μέσα στην ομάδα προκύπτει λόγω των κοινών προσδοκιών που ενισχύουν τις αλληλεπιδράσεις των μελών της, ενώ ένας άλλος παράγοντας που την ενισχύει είναι η ικανοποίηση των μελών της και η αίσθηση ασφάλειας και αναγνώρισης της προσφοράς τους. Όμως, η συνοχή ακολούθως οδηγεί σε μεγαλύτερη εστίαση στον ομαδικό στόχο και διάθεση να βοηθήσουν για την επίτευξή τους βελτιώνοντας τον εαυτό τους, αναλαμβάνοντας ευθύνες και παίρνοντας ανατροφοδότηση για τη βελτίωσή τους. Αναμφίβολα, δεν γίνεται να υπάρξει αποτελεσματικότητα στον ομαδικό στόχο, εάν δεν υπάρχει ενσωμάτωση των μελών της ομάδας και κοινή συναίνεση προς

τον απώτερο στόχο. Γι' αυτό είναι σημαντικό να υπάρχει μέσα στην ομάδα μια αποδεκτή απ' όλα τα μέλη επικοινωνία και συμπεριφορά. (Toseland, Jones, & Gellis, 2004)

Η ποικιλομορφία επιδρά σημαντικά στη δυναμική της ομάδας προσφέροντας ορισμένα πλεονεκτήματα και εγκυμονώντας ταυτόχρονα ορισμένους κινδύνους για τη συνοχή της. Καταρχάς, όταν το ζητούμενο είναι η επίλυση των συγκρούσεων, οι οποίες αναμφίβολα θα υπάρξουν μέσα σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον, τότε είναι βέβαιο ότι οι μέθοδοι που θα αξιοποιηθούν από το διοικητικό προσωπικό θα έχουν σαν αποτέλεσμα και την διαχείριση των διαφωνιών και την απόκτηση από τη μεριά της διοίκησης των δεξιοτήτων εκείνων που θα της επιτρέψουν να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τα μέλη της ομάδας. Ακόμα, η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας διαρκώς εξελίσσεται, αφού η ποικιλομορφία αποτρέπει την ομαδοποίηση των εργαζομένων και τους ωθεί στην δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με το σύνολο των συναδέλφων τους. Αυτό ακολούθως διαμορφώνει αισθήματα ένταξης στην ομάδα και συνοχής μεταξύ των μελών της, παρακινώντας τα να προσφέρουν στην ομάδα και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Συνολικά η ομάδα ισχυροποιείται με την ποικιλομορφία και συσπειρώνεται στη διεκδίκηση ενός κοινού στόχου. (Gomathy, 2023)

Αν η ποικιλομορφία ακολουθείται από θετικά εδραιωμένες σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και ενός δίκαιου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος μεταξύ των μελών, τότε δίνεται η δυνατότητα στην ομάδα να ξεχωρίσει και να εκπληρώσει τους στόχους της. Εναλλακτικές διαδρομές και διαφορετικές στρατηγικές -που θα ξεκινούν ήδη από την τριτοβάθμια εκπαίδευση- χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση ποικιλόμορφου εκπαιδευτικού προσωπικού και τη δημιουργία μιας ανάλογης ομάδας. Σε αυτό το πλαίσιο είναι σημαντική και η βοήθεια της κοινότητας, η οποία με ενημερωτικά – εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να φέρει σε επαφή τους ανθρώπους με ποικιλόμορφη προέλευση με το χώρο της εκπαίδευσης, ενώ ταυτόχρονα θα τους δώσει κίνητρα για την ένταξή τους σε αυτή την ομάδα. Βέβαια, ένα αναπόσπαστο κομμάτι για την ύπαρξη ποικιλομορφίας στην ομάδα είναι η πρόσληψη ανθρώπων με ανομοιογενή χαρακτηριστικά. (Xu & Yee Yip, 2024)

Από την άλλη πλευρά στους κινδύνους της ποικιλομορφίας για τη δυναμική της ομάδας βασική θέση κατέχει η καχυποψία και η έλλειψη εμπιστοσύνης που μπορεί να υπάρξει μεταξύ των μελών της, το οποίο μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη συνεργασία και την

πρόοδο της ομάδας. Έτσι, είναι απαραίτητο να κατέχουν τα διοικητικά μέλη κατανόηση αναφορικά με το ζήτημα της ποικιλομορφίας, αλλά και τις επιπτώσεις που έχει η διάκριση μεταξύ των μελών και να επιδιώκουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαφορές των μελών της ομάδας. (Farnsworth, και συν., 2002)

Τέλος, ένα αρκετά συνηθισμένο εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα της ποικιλομορφίας είναι η δημιουργία εμποδίων προς τους εκπαιδευτικούς με διαφορετική προέλευση και χαρακτηριστικά. Συχνά βιώνουν ρατσισμό από το σύστημα και αντιμετωπίζουν αρνητικά στερεότυπα εις βάρος τους και έλλειψη βοήθειας – συνεργασίας. Ακόμα, ενδέχεται βιώνουν περιθωριοποίηση και συναισθηματική επιβάρυνση. Τα παραπάνω επιδρούν αρνητικά στη δυναμική της ομάδας και εμποδίζουν την καλή λειτουργία της. Ταυτόχρονα, όμως, επιδρούν αρνητικά και στο ίδιο το άτομο που τα βιώνει, προκαλώντας του συναισθηματική ανισορροπία και ίσως προβλήματα ψυχικής υγείας. (Xu & Yee Yip, 2024)

Συνεπώς, είναι αναγκαίο να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα αναφορικά με τη διαχείριση της ποικιλομορφίας σε μια ομάδα ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της, οι οποίες επιδρούν αρνητικά και στη μαθητική κοινότητα και στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η αδυναμία επικοινωνίας και το εκρηκτικό κλίμα δημιουργούν δυσαρέσκεια στα μέλη της ομάδας, μικρότερη αφομοίωση στην εργασία τους και αποστασιοποίηση από τις ευθύνες προς τα άλλα μέλη της κοινότητας. Γι' αυτό προτείνονται δράσεις που ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα, συζητήσεις για την επίλυση διαφωνιών ή για τη συμφωνία σε μια κοινή προσέγγιση και γενικότερα προγράμματα που θα βοηθήσουν κάθε μέλος της ομάδας να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ρόλο του και την αλληλεπίδρασή του με τα άλλα μέλη. (Schulz, Israel, & Lantz, 2003)

4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Ερευνητικές υποθέσεις

- A.** Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων.
- B.** Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων.
- Γ.** Τα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας διαφοροποιούνται βάσει φύλου.

4.2. Σχεδιασμός

Στην εργασία αυτή εφαρμόζεται η ποσοτική ανάλυση και η παρουσίαση των δεδομένων που απορρέουν από την πρωτογενή έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα αφορά τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διατίθεται σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί ένα σταθμισμένο εργαλείο, το οποίο αντλήθηκε από την ξενόγλωσση βιβλιογραφία και προσαρμόστηκε στα ελληνικά δεδομένα. (Schulz, Israel, & Lantz, 2003) (Gren, Jacobsson, Rydbo, & Lenberg, 2024)

Η ποσοτική έρευνα έχει ως στόχο την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων για την επαλήθευση ή διάψευση των ερευνητικών υποθέσεων. Η ποσοτική έρευνα αφορά τη συστηματική μελέτη του ζητήματος της ποικιλομορφίας στους εκπαιδευτικούς με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εκπαιδευτικών για την εξυπηρέτηση του σκοπού της έρευνας, ενώ τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

4.3. Δείγμα

Για τους σκοπούς της έρευνας αξιοποιείται η δειγματοληψία ευκολίας, καθώς οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιλέχθηκαν με κριτήριο τη διαθεσιμότητά τους για συμμετοχή στην έρευνα. Η συγκέντρωση των δεδομένων του δείγματος στο οποίο βασίστηκε η έρευνα έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου. Το ερωτηματολόγιο αυτό δομήθηκε σύμφωνα με το σκοπό της παρούσας έρευνας, ενώ για τη διαμόρφωσή του λήφθηκαν σημαντικά υπόψη οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Η δομή του ερωτηματολογίου ήταν διμερής: Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος γινόταν η ενημέρωση

των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών για την έρευνα και ζητούνταν η συγκατάθεσή τους για την ανώνυμη συμπλήρωσή του. Στο δεύτερο μέρος καταγράφονταν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και στη συνέχεια οι συμμετέχοντες απαντούσαν σε ερωτήματα με βάση τις προσωπικές τους αντιλήψεις.

Στην παρούσα έρευνα σημειώνονται τα εξής κριτήρια συμπερίληψης: 1. Οι συμμετέχοντες είναι αποκλειστικά εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται σε δημόσια ή ιδιωτικά ελληνικά σχολεία., 2. Λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα να μην απαντώνται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια, αλλά σύμφωνα με μια κοινωνικά αποδεκτή απάντηση.

4.4.Ερευνητικά εργαλεία

Οι ερωτήσεις ήταν συνολικά σαράντα τέσσερις (44) και ο τρόπος βαθμολόγησης τους ήταν ο εξής: στις τέσσερις (4) πρώτες με επιλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών που αντιπροσωπεύουν τον συμμετέχοντα (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο και εκπαιδευτική βαθμίδα) και στις υπόλοιπες σαράντα (40) η επιλογή απάντησης γινόταν με τη χρήση της κλίμακας Likert. Δηλαδή, οι συμμετέχοντες απαντούσαν επιλέγοντας ανάμεσα στις παρακάτω επιλογές: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ. Οι απαντήσεις δίνονταν σύμφωνα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε σχέση με την προσφερόμενη διατύπωση και κάθε πρόταση μπορεί να απαντηθεί με μια μόνο τιμή. Στη συνέχεια η ανάλυση των δεδομένων έγινε για κάθε πρόταση ξεχωριστά.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι ένα σταθμισμένο εργαλείο, αντλημένο από την ξενόγλωσση βιβλιογραφία και προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα. Οι ερωτήσεις αναφορικά με τις διαστάσεις της ποικιλομορφίας στην εκπαίδευση έχουν ληφθεί από το *Instrument for evaluating dimensions of group dynamics within community-based participatory research partnerships* (Schulz, Israel, & Lantz, 2003), και οι ερωτήσεις αναφορικά με τη δυναμική της ομάδας από το *The Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scales* (Gren, Jacobsson, Rydbo, & Lenberg, 2024)

4.5. Διαδικασία

Ο τρόπος διάθεσης του ερωτηματολογίου είναι με τη χρήση φόρμας στη Microsoft, την οποία επισκέφθηκαν οι συμμετέχοντες και συμπλήρωσαν ανώνυμα. Η συμμετοχή καθενός έγινε ατομικά, μετά από προσωπικό μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Δόθηκε χρονικό διάστημα 12 ημερών στους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και δεν έλαβαν κάποια μορφή αμοιβής για τη συμπλήρωσή του. Τέλος, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους καταγράφονται ανώνυμα.

Η έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, έχει χαμηλό κόστος για τη διεξαγωγή της, μπορεί να συμπληρωθεί στον χώρο και τον χρόνο που εξυπηρετεί κάθε άτομο και δεν υπάρχει κάποια προκατάληψη προς το άτομο που διεξάγει την έρευνα, ενώ είναι πλήρως ανώνυμη και εμπιστευτική. Ακόμα, κάθε συμμετέχοντας μπορεί να την ολοκληρώσει σύντομα και εξασφαλίζει στον ερευνητή συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Ωστόσο, στα μειονεκτήματα μπορεί να σημειωθεί η πιθανότητα να μην φτάσουν τα ερωτηματολόγια σε ορισμένους παραλήπτες και ιδίως η αδυναμία να φτάσουν σε πρόσωπα που δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου γίνεται με το στατιστικό εργαλείο SPSS και η στατιστική ανάλυση επιτρέπει την κατανόηση των συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ποικιλομορφίας και τη δυναμική των ομάδων. Έτσι, γίνεται δυνατή η αναγνώριση της ορθότητας των αρχικών υποθέσεων του ερευνητή με αντικειμενικό τρόπο.

4.6. Ηθικά Ζητήματα και Δεοντολογία

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί έχουν ενημερωθεί και συμφωνήσει να λάβουν μέρος στην παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα, το παραπάνω αποτελεί το πρώτο βήμα για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ακόμα, αναγράφεται ρητά ότι προστατεύονται τα προσωπικά τους δεδομένα και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα, ενώ είναι δυνατόν ανά πάσα στιγμή να διακόψουν και να μην ολοκληρώσουν τη διαδικασία. Τέλος, στις ανώνυμες απαντήσεις που καταγράφονται έχει πρόσβαση μόνο η ερευνήτρια, η οποία δεν δύναται να επεξεργαστεί και να αλλοιώσει το περιεχόμενό τους με κανέναν τρόπο.

5. Ανάλυση και Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας γραφήματα – πίστες. Οι πρώτες τέσσερις (4) ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα, ενώ οι επόμενες σαράντα (40 ερωτήσεις) τις προσωπικές τους απόψεις επί των ερωτήσεων με τη χρήση της κλίμακας Likert (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ). Οι ερωτήσεις αυτές είναι ομαδοποιημένες ώστε να υπάρχει μια ομοιομορφία στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

5.1. Παρουσίαση δημογραφικών στοιχείων δείγματος

Ο αριθμός του δείγματος που έλαβε μέρος στην έρευνα ήταν 165 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από αυτούς οι 90 (55%) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και οι 75 (45%) ήταν άνδρες.

1. Φύλο

Α. Άνδρας	75
Β. Γυναίκα	90
Γ. Άλλο	0

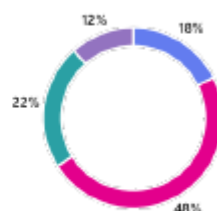


Εικόνα 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων – Φύλο

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα (80 άτομα) ήταν ηλικίας 30-40 ετών (48%). 29 άτομα ήταν μεταξύ 22-30 χρονών (18%), 37 άτομα ήταν μεταξύ 40-50 ετών (22%) και 19 άτομα ήταν 50 ετών και πάνω (12%).

2. Ηλικία

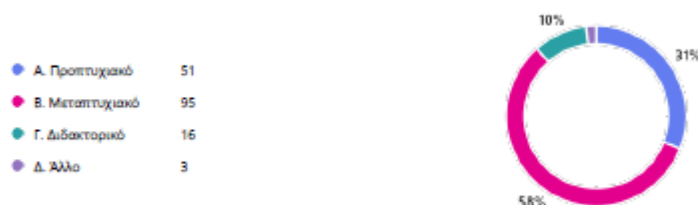
Α. 22-30	29
Β. 30-40	80
Γ. 40-50	37
Δ. 50+	19



Εικόνα 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Ηλικία

Ακόμα, το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ήταν προπτυχιακό για 51 άτομα (31%), μεταπτυχιακό για 95 άτομα (58%), διδακτορικό για 16 άτομα (10%), ενώ 3 συμμετέχοντες απάντησαν άλλο (1%).

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο



Εικόνα 3: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Εκπαιδευτικό επίπεδο

Τέλος, όσον αφορά την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία εργάζονται οι 59 συμμετέχοντες απάντησαν ότι βρίσκονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (36%) και οι 106 συμμετέχοντες στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (64%).

4. Εκπαιδευτική βαθμίδα

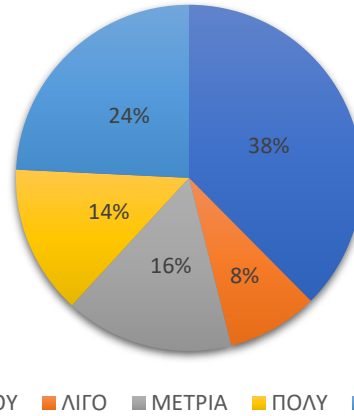


Εικόνα 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων - Εκπαιδευτική βαθμίδα

5.2. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Στην πρόταση που αφορούσε την καθυστέρηση ή προσπάθεια αποφυγής βοήθειας με διακριτικό τρόπο προς άτομα που ζητούν πληροφορίες και δεν ανήκουν στο κυρίαρχο ρεύμα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 62 εκπαιδευτικοί (38%) απάντησαν καθόλου, 14 (8%) λίγο, 26 (16%) μέτρια, 23 εκπαιδευτικοί (14%) πολύ και 40 (24%) πάρα πολύ.

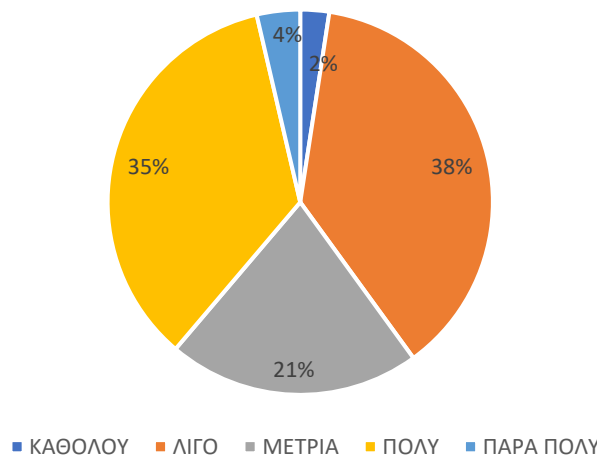
Αν κάποιος που δεν ανήκει στο κυρίαρχο ρεύμα προσπαθήσει να αποκτήσει πληροφορίες ή να ζητήσει κάτι, οι άλλοι τον καθυστερούν ή προσπαθούν να αποφύγουν να βοηθήσουν με διακριτικό τρόπο.



Εικόνα 5: Προσπάθεια αποφυγής βοήθειας προς άτομα εκτός του κυρίαρχου ρεύματος.

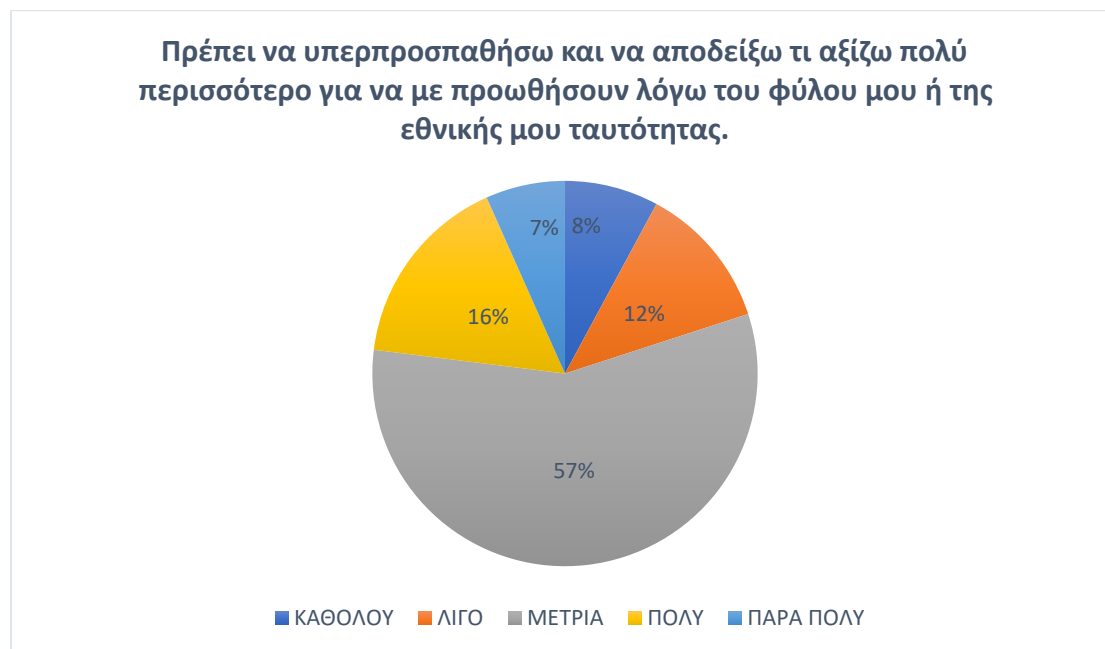
Στην πρόταση που θεωρούσε την μη ένταξη κάποιων ανθρώπων στο κυρίαρχο ρεύμα ως τον πραγματικό λόγο για την αδυναμία λήψης προαγωγών ή αυξήσεων οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 4 εκπαιδευτικοί (2%) απάντησαν καθόλου, 62 (38%) λίγο, 35 (21%) μέτρια, 58 εκπαιδευτικοί (35%) πολύ και 6 (4%) πάρα πολύ.

Ο πραγματικός λόγος που κάποιοι άνθρωποι δεν λαμβάνουν προαγωγές ή αυξήσεις φαίνεται να είναι ότι δεν ταιριάζουν με το κυρίαρχο ρεύμα.



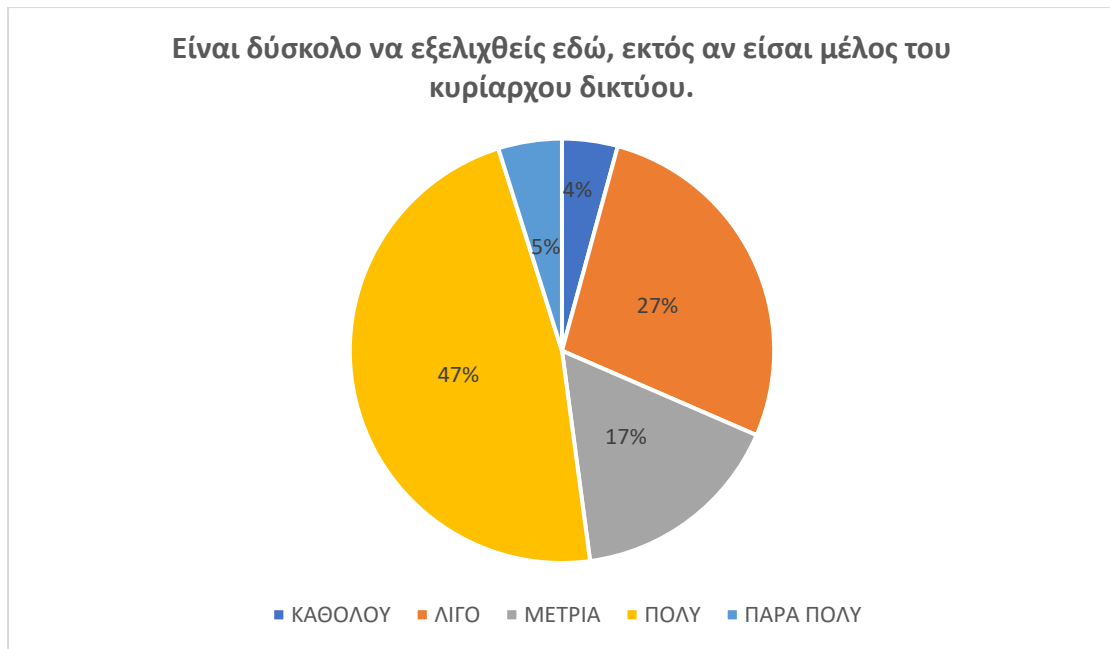
Εικόνα 6: Αδυναμία απόκτησης προαγωγής ή αύξησης λόγω της μη ένταξης στο κυρίαρχο ρεύμα.

Στην πρόταση που αφορούσε την ανάγκη υπερπροσπάθειας για να αποδείξει κάποιος την αξία του και να λάβει κάποια προώθηση εξαιτίας του φύλου ή της εθνικής του ταυτότητας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 13 εκπαιδευτικοί (8%) απάντησαν καθόλου, 20 (12%) λίγο, 94 (57%) μέτρια, 27 εκπαιδευτικοί (16%) πολύ και 11 (7%) πάρα πολύ.



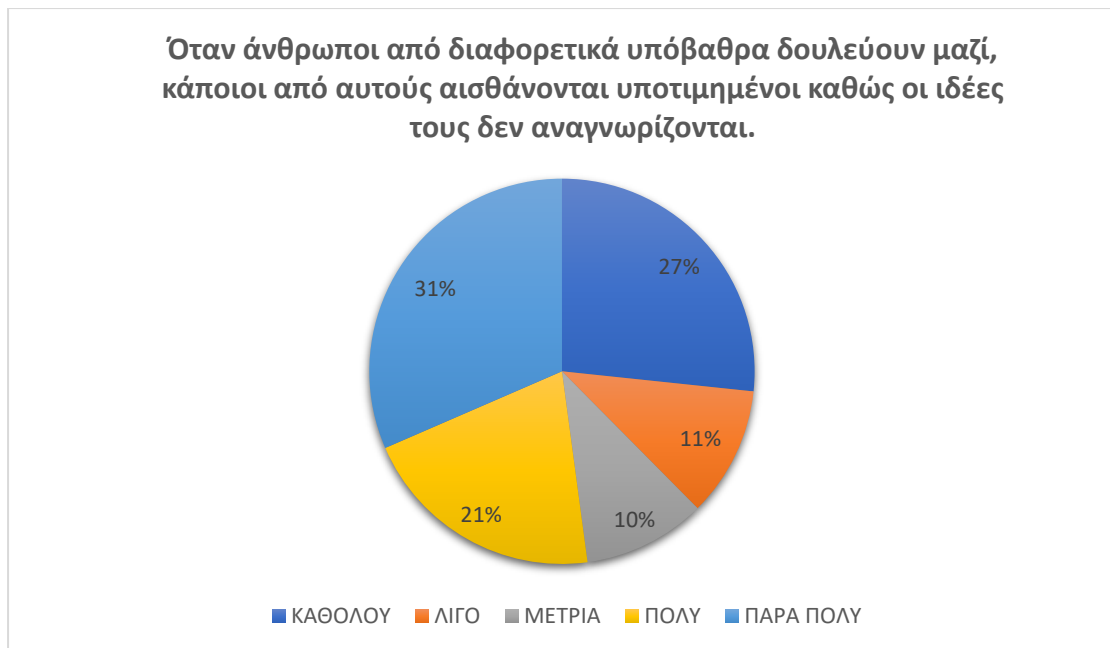
Εικόνα 7: Αναγκαιότητα υπερπροσπάθειας για διάκριση λόγω φύλου ή εθνικής ταυτότητας.

Στην πρόταση που αφορούσε τη δυσκολία εξέλιξης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας αν δεν είσαι μέλος του κυρίαρχου δικτύου οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 13 εκπαιδευτικοί (4%) απάντησαν καθόλου, 20 (27%) λίγο, 94 (17%) μέτρια, 27 εκπαιδευτικοί (47%) πολύ και 11 (5%) πάρα πολύ.



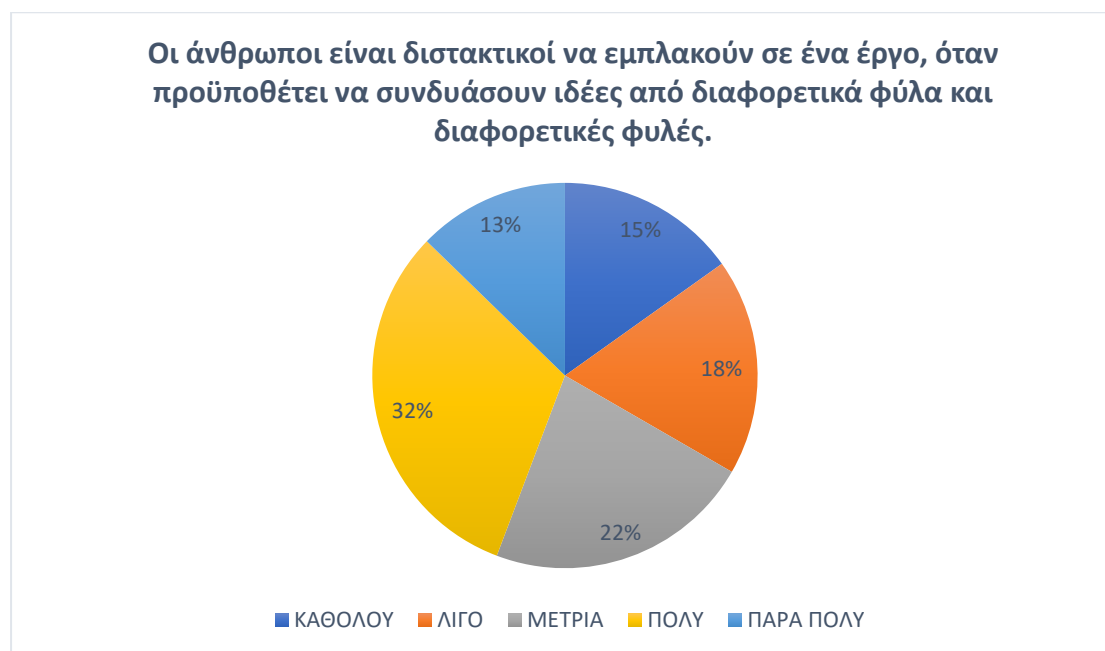
Εικόνα 8: Δυσκολία εξέλιξης για εργαζόμενους εκτός του κυρίαρχου δικτύου.

Στην πρόταση που αφορούσε την αίσθηση υποτίμησης που βιώνουν ορισμένοι άνθρωποι λόγω της μη αναγνώρισης των ιδεών τους όταν εργάζονται με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 44 εκπαιδευτικοί (27%) απάντησαν καθόλου, 18 (11%) λίγο, 17 (10%) μέτρια, 34 εκπαιδευτικοί (21%) πολύ και 52 (31%) πάρα πολύ.



Εικόνα 9: Αίσθηση υποτίμησης λόγω μη αναγνώρισης των ιδεών κατά τη συνεργασία ατόμων από διαφορετικά υπόβαθρα.

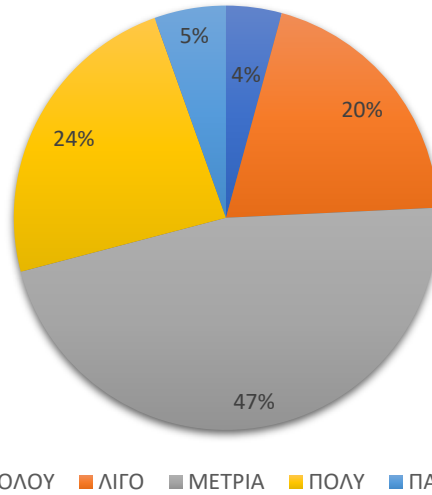
Στην πρόταση που αφορούσε τη διστακτικότητα εμπλοκής σε ένα έργο, όταν προϋπόθεση αποτελεί ο συνδυασμός ιδεών από διαφορετικά φύλα και φυλές οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 25 εκπαιδευτικοί (15%) απάντησαν καθόλου, 30 (18%) λίγο, 37 (22%) μέτρια, 52 εκπαιδευτικοί (32%) πολύ και 21 (13%) πάρα πολύ.



Εικόνα 10: Διστακτικότητα εμπλοκής σε ένα έργο που προϋποθέτει το συνδυασμό ιδεών διαφορετικών φύλων ή φυλών.

Στην πρόταση που αφορούσε τη δυσκολία προώθησης ιδεών από άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 7 εκπαιδευτικοί (4%) απάντησαν καθόλου, 33 (20%) λίγο, 77 (47%) μέτρια, 39 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 9 (5%) πάρα πολύ.

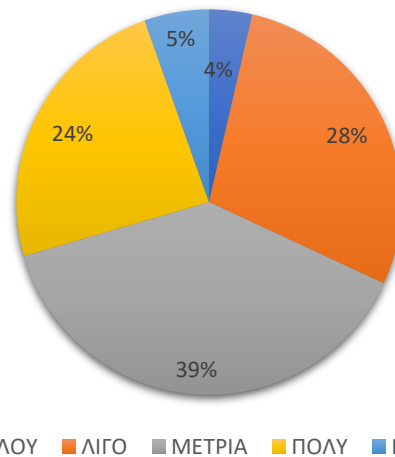
Άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα δυσκολεύονται πολύ να προωθήσουν τις ιδέες τους.



Εικόνα 11: Δυσκολία προώθησης ιδεών από άτομα διαφορετικών υποβάθρων.

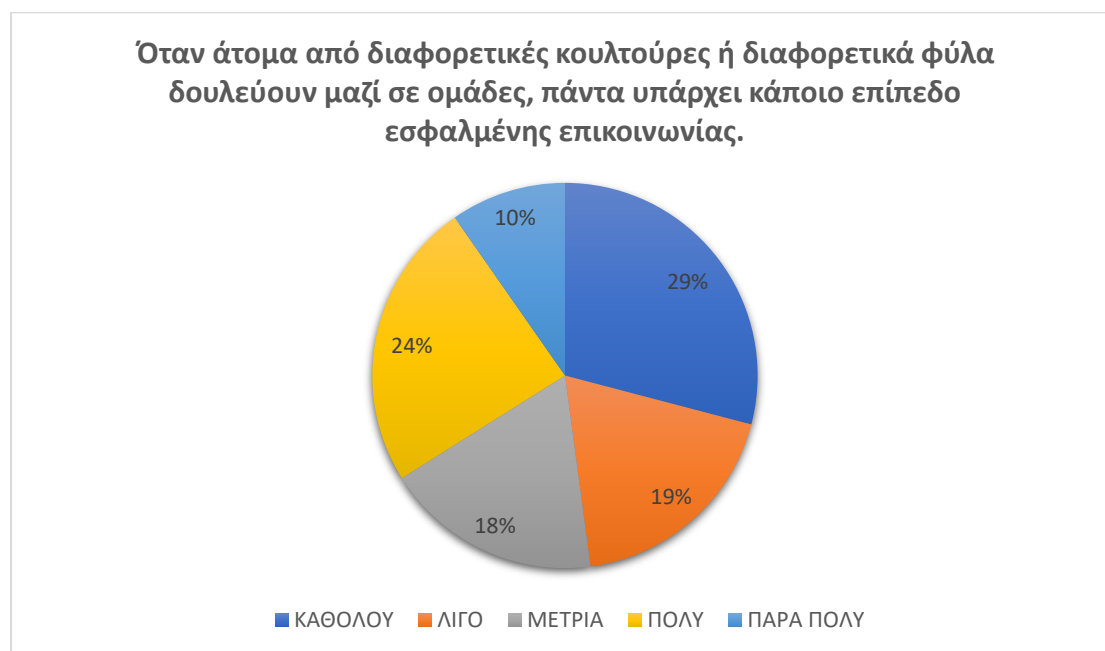
Στην πρόταση που αφορούσε τη δυσκολία ορισμένων μελών της ομάδας να ακούσουν με ανοιχτό μυαλό ιδέες που παρουσιάζονται από άτομα με διαφορετική κουλτούρα ή φύλο οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 6 εκπαιδευτικοί (4%) απάντησαν καθόλου, 47 (28%) λίγο, 64 (39%) μέτρια, 40 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 8 (5%) πάρα πολύ.

Άτομα μέσα στην ομάδα δυσκολεύονται να ακούσουν με ανοιχτό μυαλό ιδέες που παρουσιάζονται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετική κουλτούρα ή φύλο από αυτούς.



Εικόνα 12: Δυσκολία μελών της ομάδας να επεξεργαστούν αντικειμενικά ιδέες από άτομα διαφορετικής κουλτούρας ή φύλου.

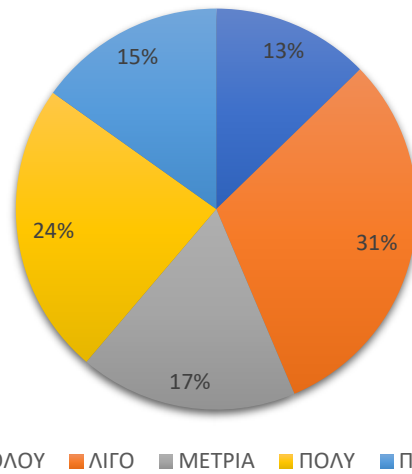
Στην πρόταση που αφορούσε την ύπαρξη ενός επιπέδου εσφαλμένης επικοινωνίας κατά τη συνεργασία ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες ή φύλα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 48 εκπαιδευτικοί (29%) απάντησαν καθόλου, 31 (19%) λίγο, 30 (18%) μέτρια, 40 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 16 (10%) πάρα πολύ.



Εικόνα 13: Ύπαρξη κάποιας μορφής εσφαλμένης επικοινωνίας κατά τη συνεργασία ατόμων από διαφορετική κουλτούρα ή φύλο.

Στην πρόταση που αφορούσε την ερμηνεία γυναικών ή έγχρωμων ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο συγκριτικά με λευκούς άνδρες ακόμα και κατά την αναφορά του ίδιου πράγματος οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 21 εκπαιδευτικοί (13%) απάντησαν καθόλου, 51 (31%) λίγο, 29 (17%) μέτρια, 39 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 25 (15%) πάρα πολύ.

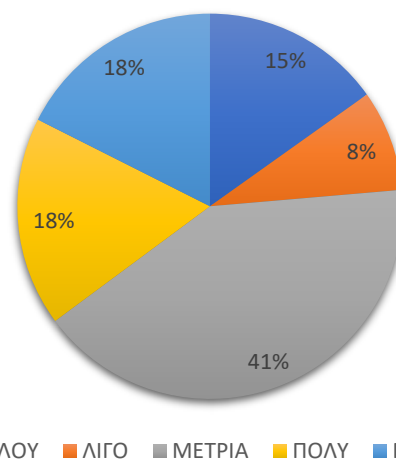
Γυναίκες και έγχρωμοι άνθρωποι ερμηνεύονται διαφορετικά από ότι οι λευκοί άνδρες ακόμα και όταν λένε το ίδιο πράγμα.



Εικόνα 14: Διαφορετική ερμηνεία γυναικών και έγχρωμων συγκριτικά με λευκούς άνδρες για τα ίδια λεγόμενα.

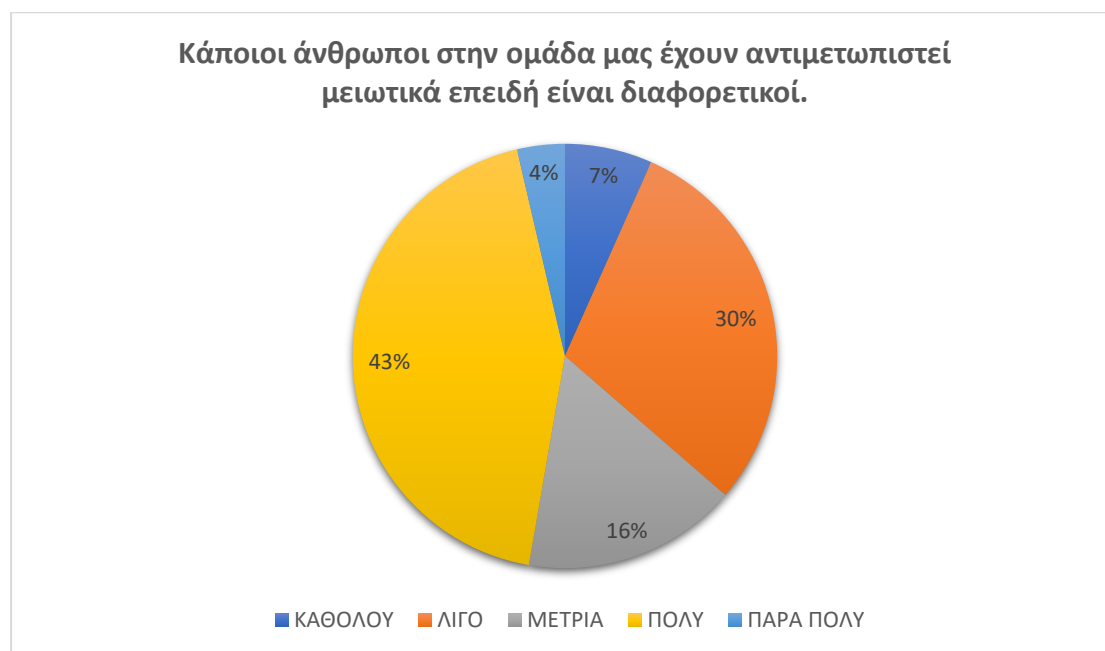
Στην πρόταση που αφορούσε την αντιμετώπιση με άρνηση ύπαρξης προβλήματος κατά την αναφορά της βίωσης δυσμενούς αντιμετώπισης λόγω φυλής ή φύλου οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 25 εκπαιδευτικοί (15%) απάντησαν καθόλου, 14 (8%) λίγο, 68 (41%) μέτρια, 29 εκπαιδευτικοί (18%) πολύ και 29 (18%) πάρα πολύ.

Όποτε έχω αναφέρει σε κάποιον ότι με αντιμετωπίζει δυσμενώς λόγω της φυλής μου ή του φύλου μου, έχει αρνηθεί το πρόβλημα.



Εικόνα 15: Άρνηση δυσμενούς αντιμετώπισης συναδέλφου λόγω φυλής ή φύλου κατά την επισήμανση από τον αποδέκτη.

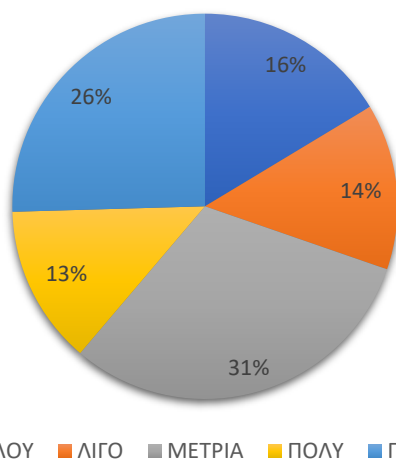
Στην πρόταση που αφορούσε την αντιμετώπιση ορισμένων μελών της ομάδας με μειωτικό τρόπο λόγω της διαφορετικότητάς τους οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 25 εκπαιδευτικοί (7%) απάντησαν καθόλου, 14 (30%) λίγο, 68 (16%) μέτρια, 29 εκπαιδευτικοί (43%) πολύ και 29 (4%) πάρα πολύ.



Εικόνα 16: Μειωτική αντιμετώπιση μελών της ομάδας λόγω διαφορετικότητάς τους.

Στην πρόταση που αφορούσε τη θεώρηση ορισμένων ανθρώπων ως λιγότερο ικανών και έξυπνων εξαιτίας του διαφορετικού τρόπου ομιλίας ή συμπεριφοράς οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 27 εκπαιδευτικοί (16%) απάντησαν καθόλου, 23 (14%) λίγο, 51 (31%) μέτρια, 22 εκπαιδευτικοί (13%) πολύ και 42 (26%) πάρα πολύ.

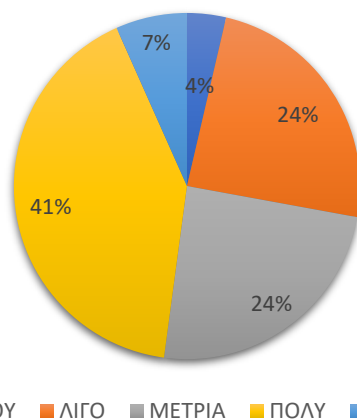
Όταν κάποιος άνθρωπος έχει διαφορετικό τρόπο ομιλίας ή συμπεριφοράς αυτό τους κάνει να θεωρούνται λιγότερο ικανοί ή έξυπνοι.



Εικόνα 17: Αντιμετώπιση ανθρώπων με διαφορετικό τρόπο ομιλίας ή συμπεριφοράς ως λιγότερο ικανούς ή έξυπνους.

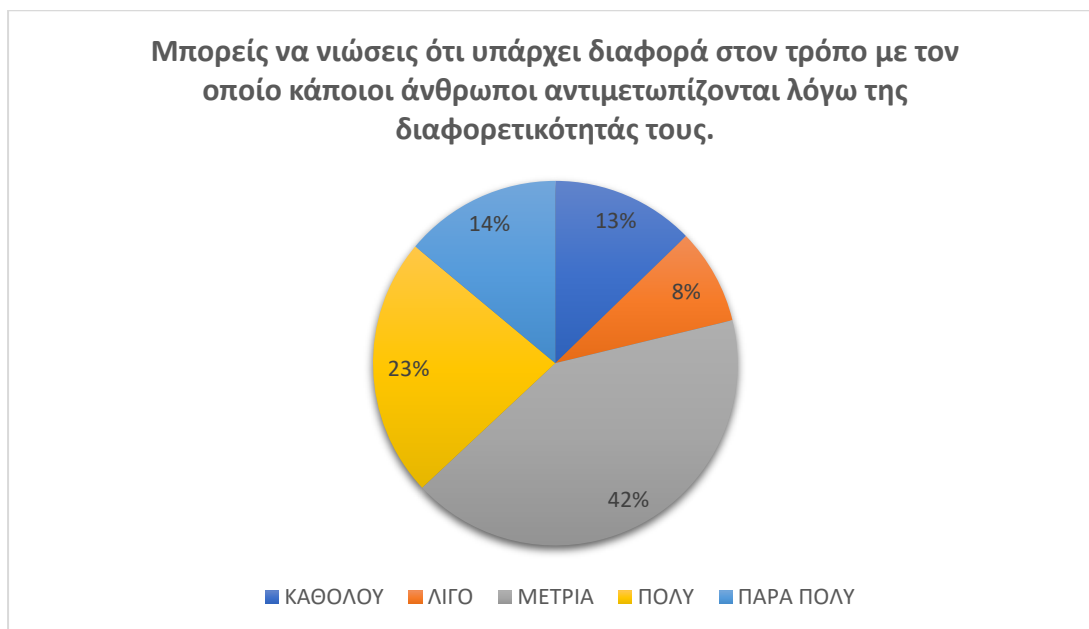
Στην πρόταση που αφορούσε τη μεροληπτική αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων που διαφέρουν λόγω της εστίασης των προϊστάμενων σε παραδοσιακές μεθόδους εκτέλεσης της δουλειάς οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 6 εκπαιδευτικοί (4%) απάντησαν καθόλου, 40 (24%) λίγο, 40 (24%) μέτρια, 68 εκπαιδευτικοί (41%) πολύ και 11 (7%) πάρα πολύ.

Οι αξιολογήσεις αποδόσεων φαίνεται να είναι μεροληπτικές απέναντι στους διαφορετικούς, καθώς οι προϊστάμενοι είναι εστιασμένοι σε παραδοσιακούς τρόπους εκτέλεσης της δουλειάς.



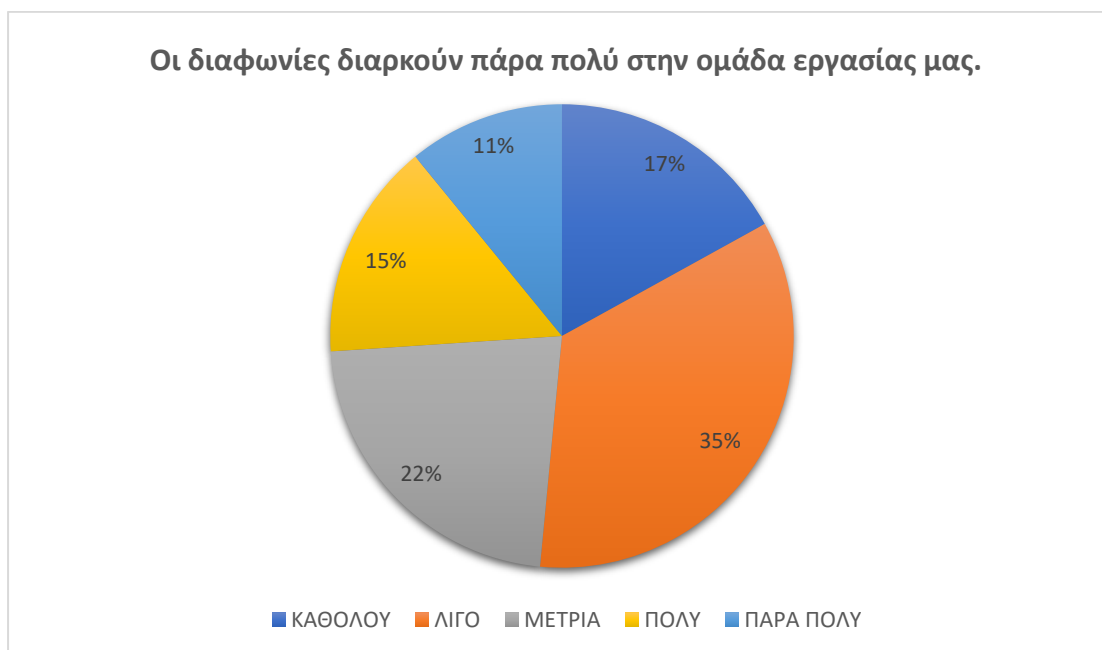
Εικόνα 18: Μεροληπτική αξιολόγηση επίδοσης των διαφορετικών.

Στην πρόταση που αφορούσε την αίσθηση διαφοράς στον τρόπο αντιμετώπισης ορισμένων ανθρώπων λόγω της διαφορετικότητάς τους οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 21 εκπαιδευτικοί (13%) απάντησαν καθόλου, 14 (8%) λίγο, 69 (42%) μέτρια, 38 εκπαιδευτικοί (23%) πολύ και 23 (14%) πάρα πολύ.



Εικόνα 19: Διαφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των διαφορετικών.

Στην πρόταση που αφορούσε τη μεγάλη διάρκεια των διαφωνιών στην ομάδα εργασίας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 28 εκπαιδευτικοί (17%) απάντησαν καθόλου, 57 (35%) λίγο, 37 (22%) μέτρια, 25 εκπαιδευτικοί (15%) πολύ και 18 (11%) πάρα πολύ.



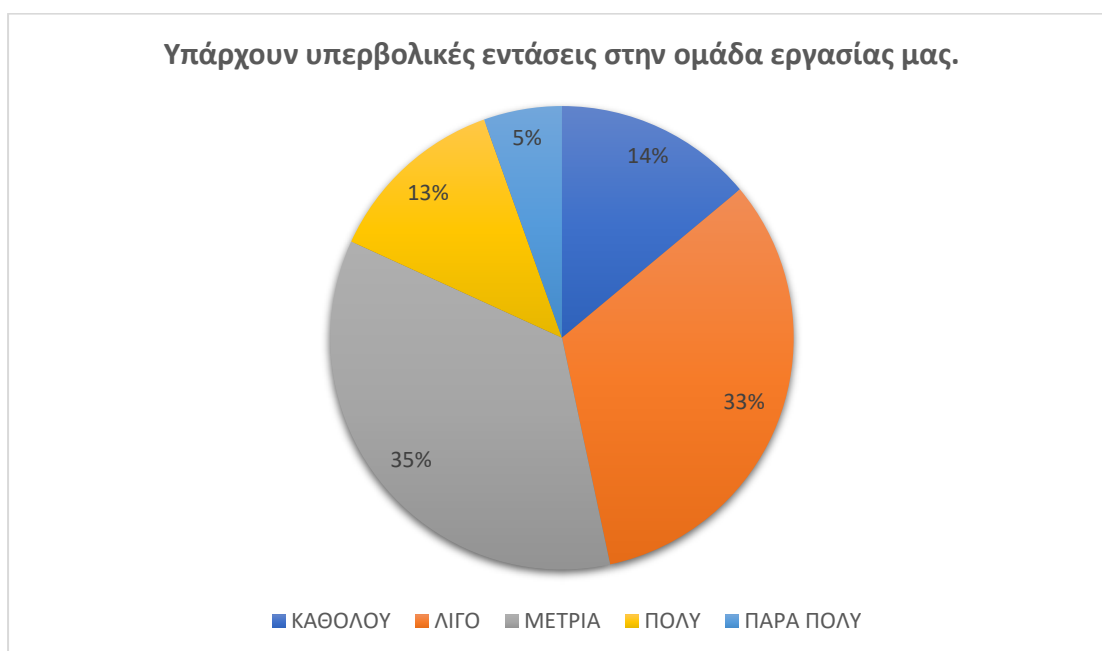
Εικόνα 20: Υπερβολική διάρκεια διαφωνιών στην ομάδα εργασίας.

Στην πρόταση που αφορούσε την τάση ενός ή δύο ατόμων στην ομάδα να επιβάλλονται οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 43 εκπαιδευτικοί (26%) απάντησαν καθόλου, 42 (25%) λίγο, 18 (11%) μέτρια, 39 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 23 (14%) πάρα πολύ.



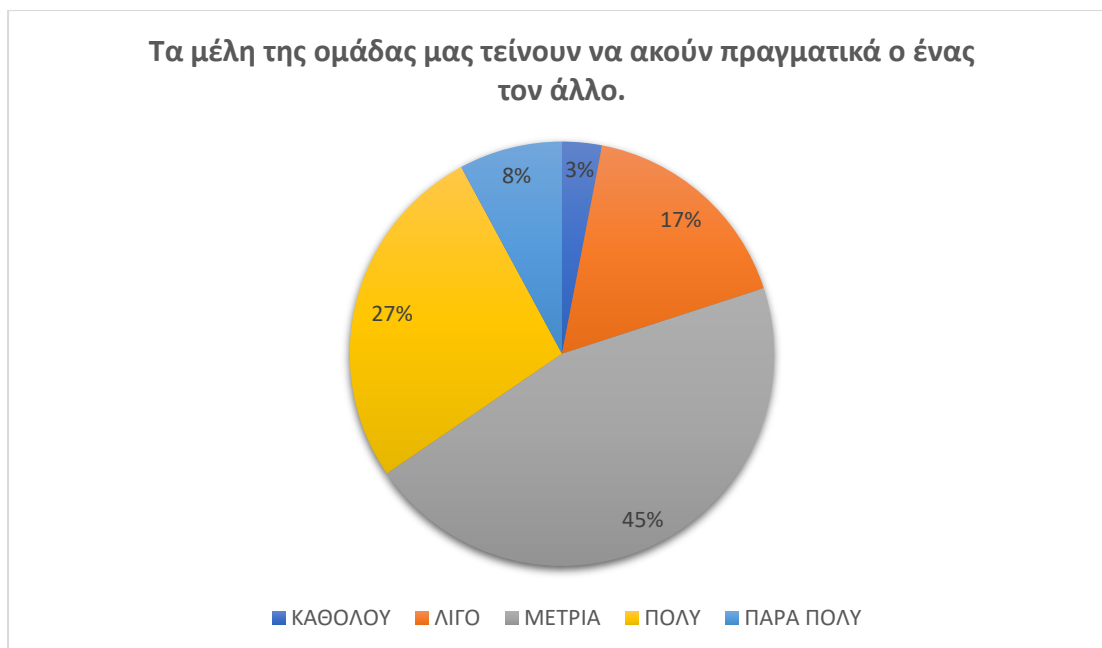
Εικόνα 21: Τάση επιβολής ενός ή δύο ατόμων στην ομάδα εργασίας.

Στην πρόταση που αφορούσε την ύπαρξη υπερβολικών εντάσεων στην ομάδα εργασίας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 23 εκπαιδευτικοί (14%) απάντησαν καθόλου, 54 (33%) λίγο, 58 (35%) μέτρια, 21 εκπαιδευτικοί (13%) πολύ και 9 (5%) πάρα πολύ.



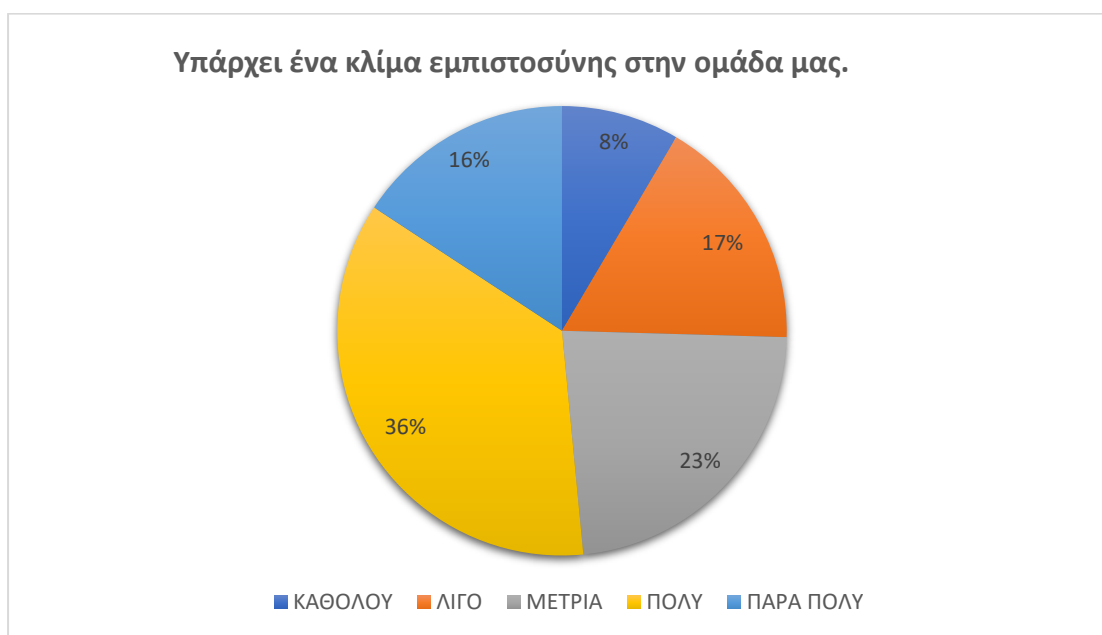
Εικόνα 22: Ύπαρξη υπερβολικών εντάσεων στην ομάδα εργασίας.

Στην πρόταση που αφορούσε την τάση των μελών της ομάδας να ακούν πραγματικά ο ένας τον άλλο οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 5 εκπαιδευτικοί (3%) απάντησαν καθόλου, 28 (17%) λίγο, 75 (45%) μέτρια, 44 εκπαιδευτικοί (27%) πολύ και 13 (8%) πάρα πολύ.



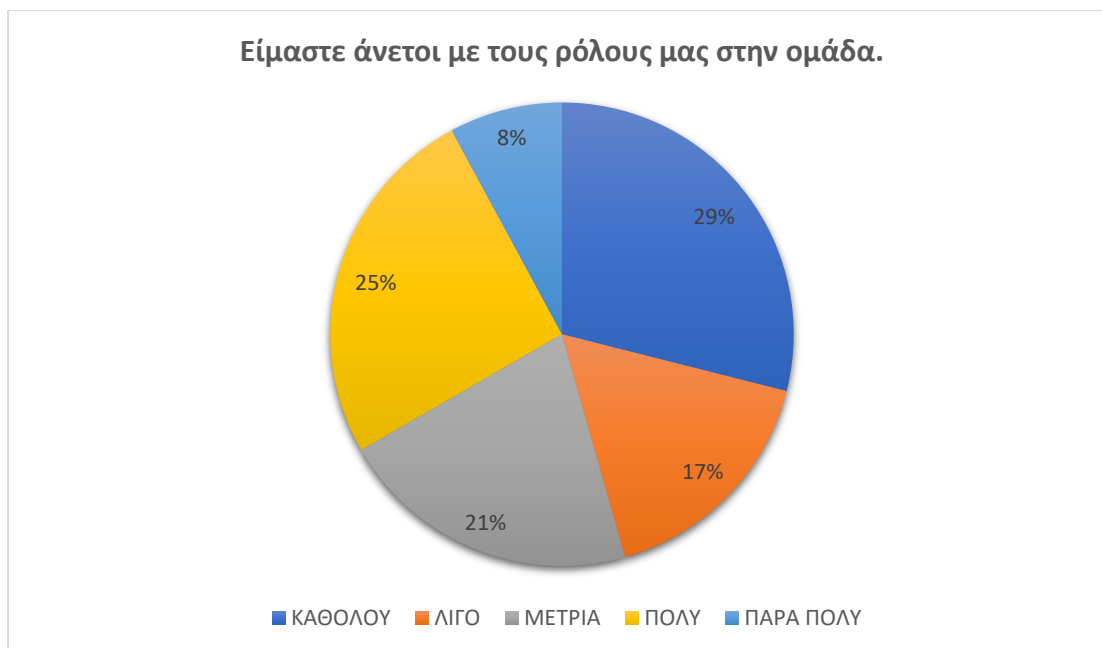
Εικόνα 23: Τάση γνήσιας ακρόασης του ενός από το άλλο μέλος της ομάδας.

Στην πρόταση που αφορούσε την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης στην ομάδα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 14 εκπαιδευτικοί (8%) απάντησαν καθόλου, 28 (17%) λίγο, 38 (23%) μέτρια, 59 εκπαιδευτικοί (36%) πολύ και 26 (16%) πάρα πολύ.



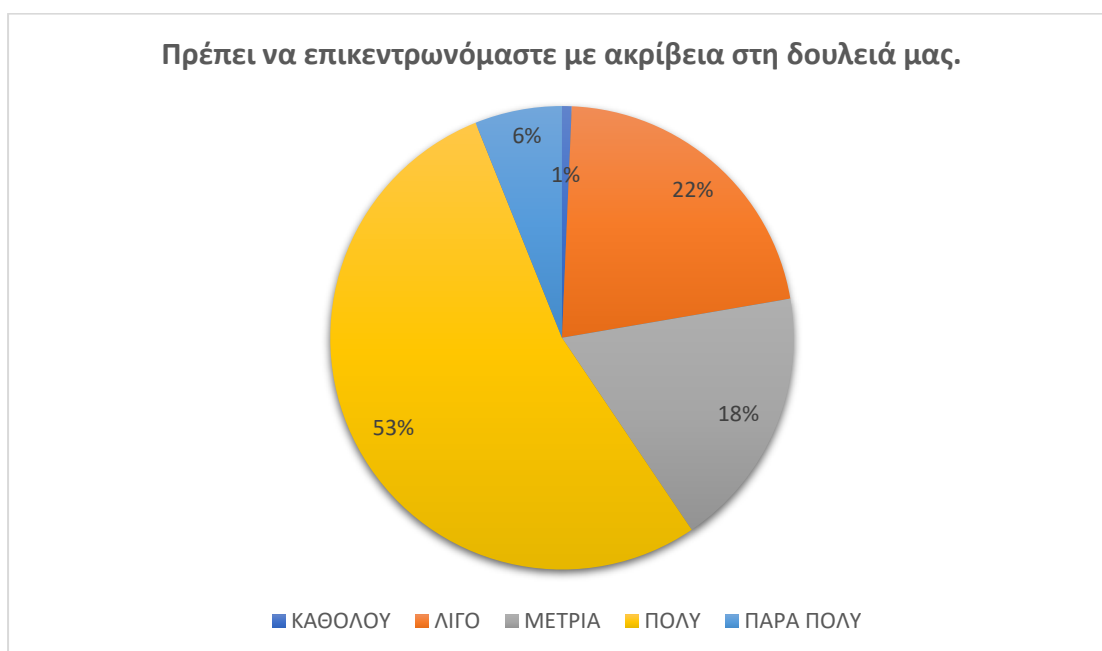
Εικόνα 24: Ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης στην ομάδα.

Στην πρόταση που αφορούσε την άνεση των ατόμων στους ρόλους τους στην ομάδα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 33 εκπαιδευτικοί (29%) απάντησαν καθόλου, 19 (17%) λίγο, 24 (21%) μέτρια, 29 εκπαιδευτικοί (25%) πολύ και 60 (8%) πάρα πολύ.



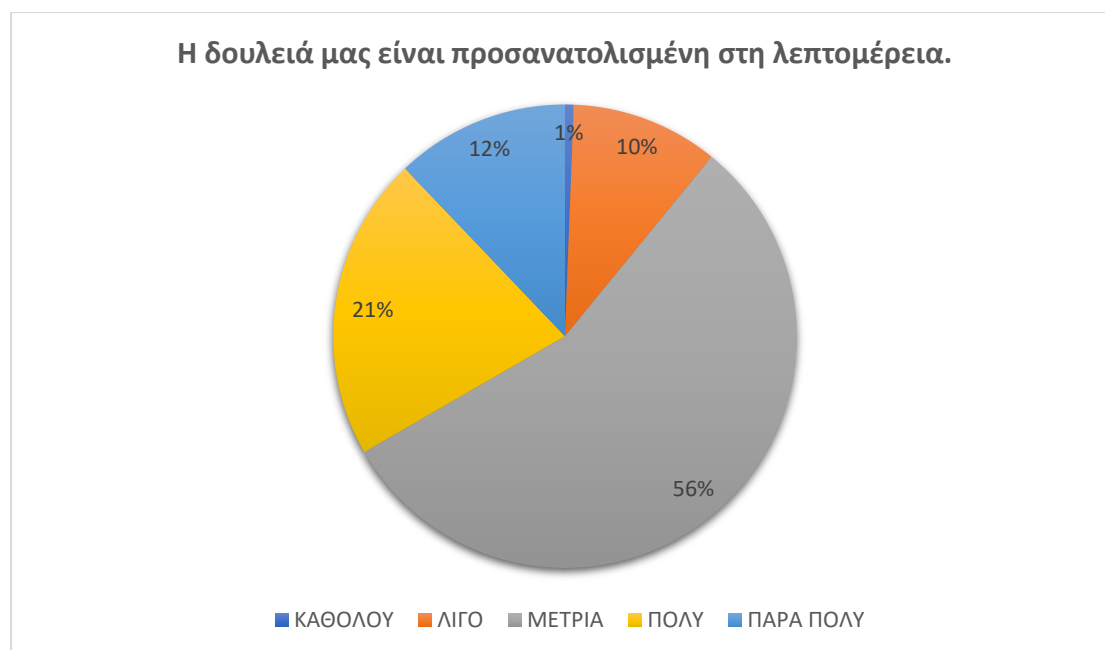
Εικόνα 25: Άνεση στον ρόλο κάθε εργαζομένου στην ομάδα.

Στην πρόταση που αφορούσε την ανάγκη επικέντρωσης στην ακρίβεια στη δουλειά τους οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 1 εκπαιδευτικός (1%) απάντησε καθόλου, 32 (22%) λίγο, 27 (18%) μέτρια, 79 εκπαιδευτικοί (53%) πολύ και 26 (6%) πάρα πολύ.



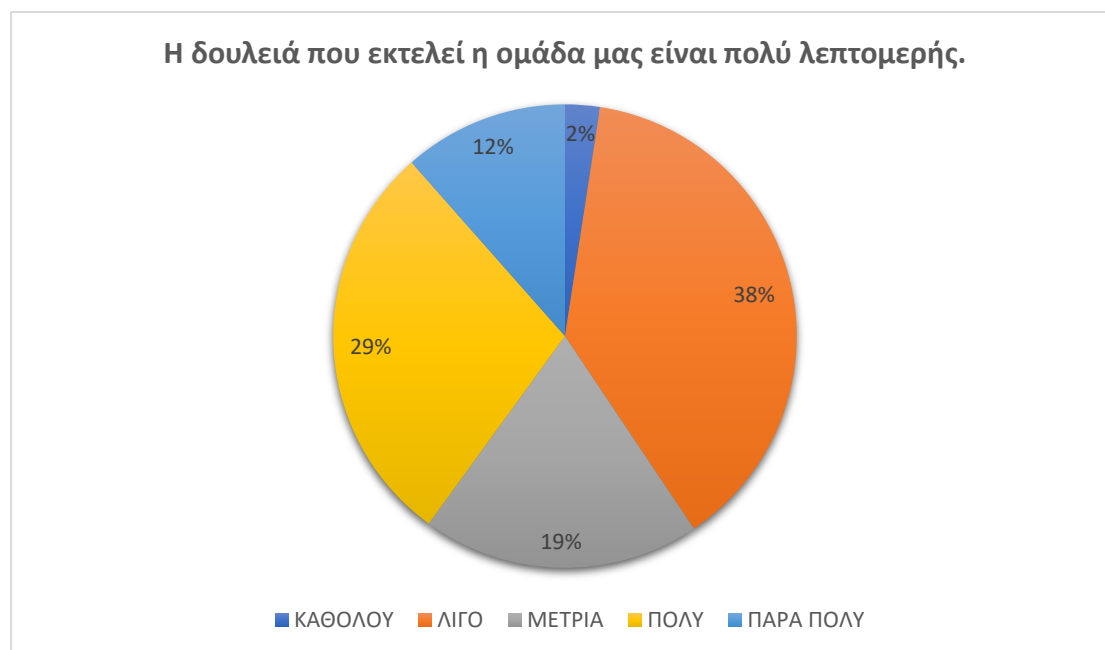
Εικόνα 26: Αναγκαιότητα επικέντρωσης με ακρίβεια στην δουλειά.

Στην πρόταση που αφορούσε τον προσανατολισμό της δουλειάς στη λεπτομέρεια οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 1 εκπαιδευτικός (1%) απάντησε καθόλου, 17 (10%) λίγο, 92 (56%) μέτρια, 35 εκπαιδευτικοί (21%) πολύ και 20 (12%) πάρα πολύ.



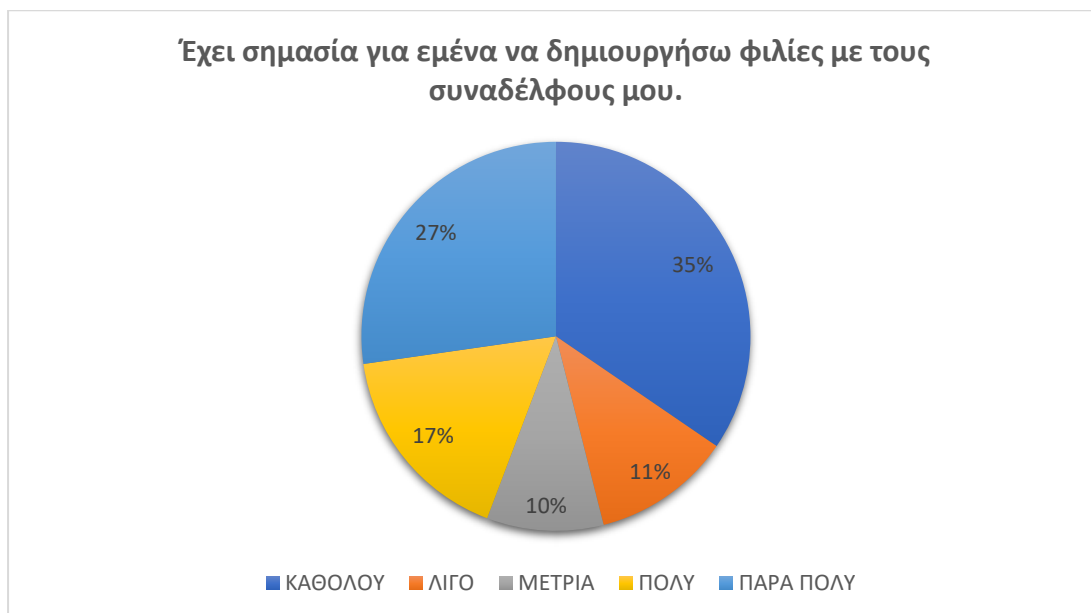
Εικόνα 27: Προσανατολισμός δουλειάς στην λεπτομέρεια.

Στην πρόταση που αφορούσε τη λεπτομερή εκτέλεση της δουλειάς από την ομάδα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 4 εκπαιδευτικοί (2%) απάντησαν καθόλου, 63 (38%) λίγο, 32 (19%) μέτρια, 47 εκπαιδευτικοί (29%) πολύ και 19 (12%) πάρα πολύ.



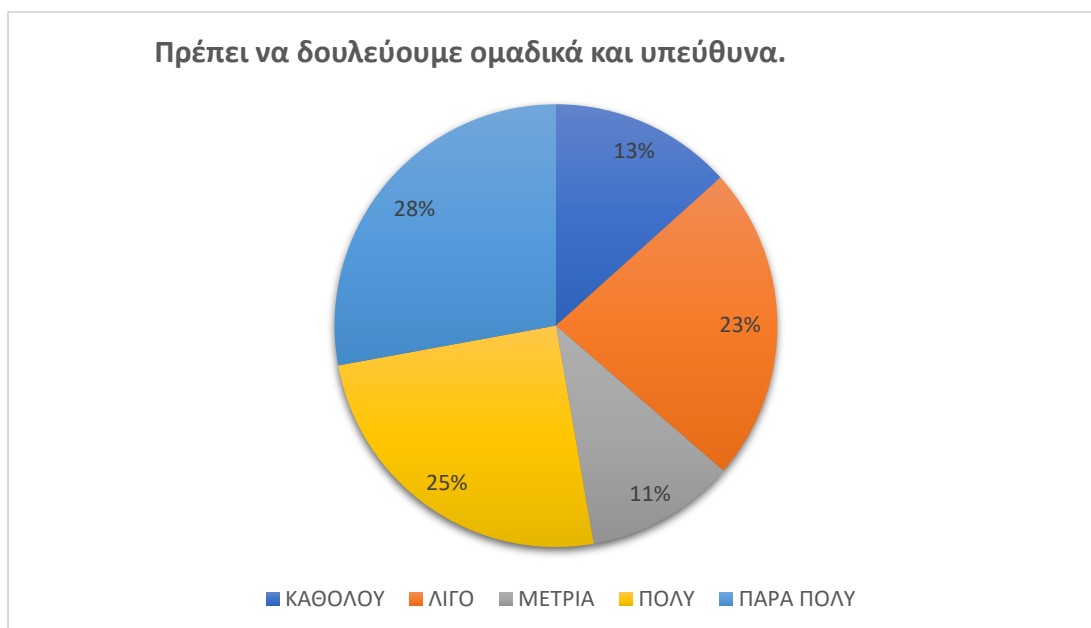
Εικόνα 28: Εκτέλεση δουλειάς με λεπτομέρεια.

Στην πρόταση που αφορούσε τη σημασία για τον συμμετέχοντα της δημιουργίας φιλιών με τους συναδέλφους οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 57 εκπαιδευτικοί (35%) απάντησαν καθόλου, 19 (11%) λίγο, 16 (10%) μέτρια, 28 εκπαιδευτικοί (17%) πολύ και 45 (27%) πάρα πολύ.



Εικόνα 29: Σημασία δημιουργίας φιλικών σχέσεων με συναδέλφους.

Στην πρόταση που αφορούσε την ανάγκη εργασίας με ομαδικότητα και υπευθυνότητα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 22 εκπαιδευτικοί (13%) απάντησαν καθόλου, 38 (23%) λίγο, 18 (11%) μέτρια, 41 εκπαιδευτικοί (25%) πολύ και 46 (28%) πάρα πολύ.



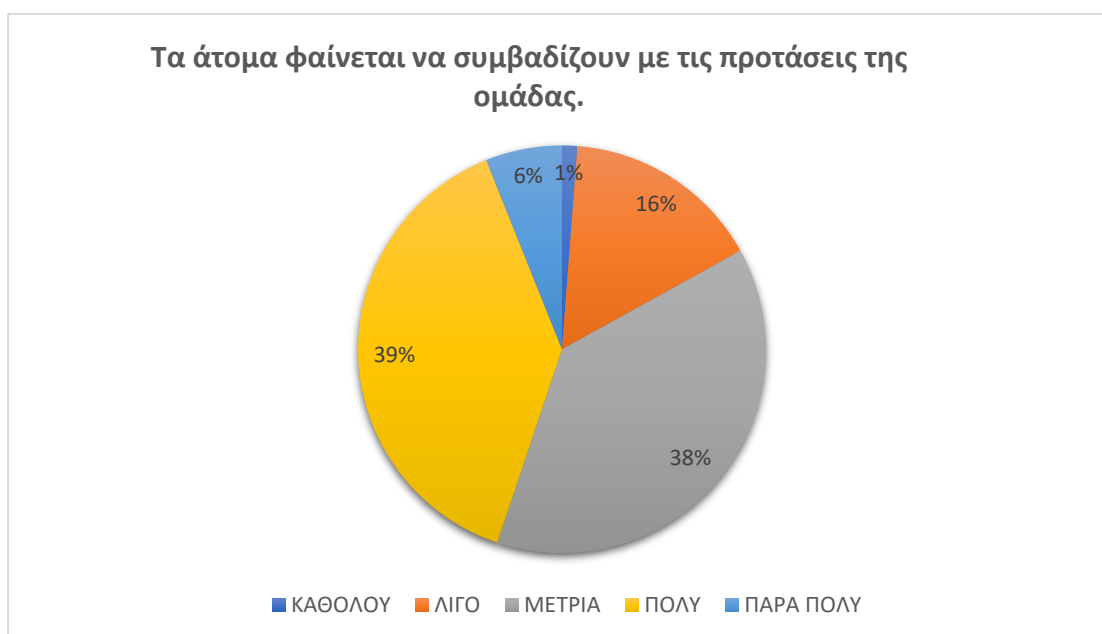
Εικόνα 30: Αναγκαιότητα εργασίας με ομαδικότητα και υπευθυνότητα.

Στην πρόταση που αφορούσε τη διάθεση του συμμετέχοντα για ομαδική λήψη αποφάσεων οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 3 εκπαιδευτικοί (2%) απάντησαν καθόλου, 28 (17%) λίγο, 58 (35%) μέτρια, 45 εκπαιδευτικοί (27%) πολύ και 31 (19%) πάρα πολύ.



Εικόνα 31: Θετικότητα στην ιδέα της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Στην πρόταση που αφορούσε την τάση των μελών της ομάδας να συμβαδίζουν με τις προτάσεις της οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 2 εκπαιδευτικοί (1%) απάντησαν καθόλου, 26 (16%) λίγο, 63 (38%) μέτρια, 64 εκπαιδευτικοί (39%) πολύ και 10 (6%) πάρα πολύ.



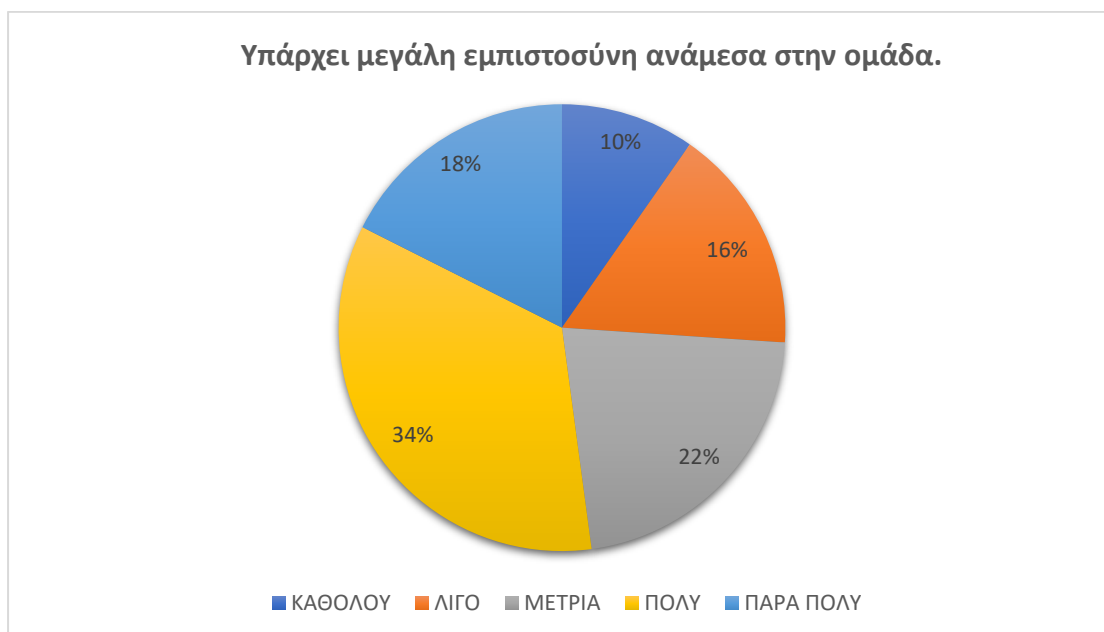
Εικόνα 32: Συμφωνία ατόμων με τις προτάσεις της ομάδας.

Στην πρόταση που αφορούσε την έκφραση απογοήτευσης των ατόμων για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 29 εκπαιδευτικοί (18%) απάντησαν καθόλου, 40 (24%) λίγο, 32 (19%) μέτρια, 28 εκπαιδευτικοί (17%) πολύ και 36 (22%) πάρα πολύ.



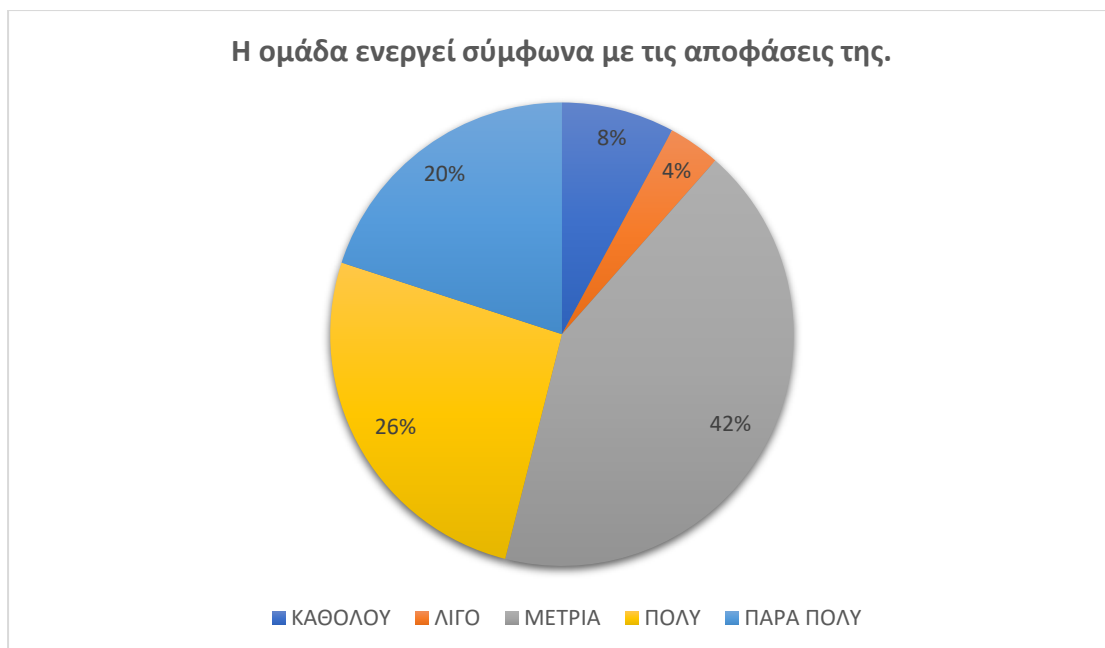
Εικόνα 33: Έκφραση απογοήτευσης των ατόμων για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.

Στην πρόταση που αφορούσε την ύπαρξη μεγάλης εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ομάδα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 16 εκπαιδευτικοί (10%) απάντησαν καθόλου, 27 (16%) λίγο, 36 (22%) μέτρια, 57 εκπαιδευτικοί (34%) πολύ και 29 (18%) πάρα πολύ.



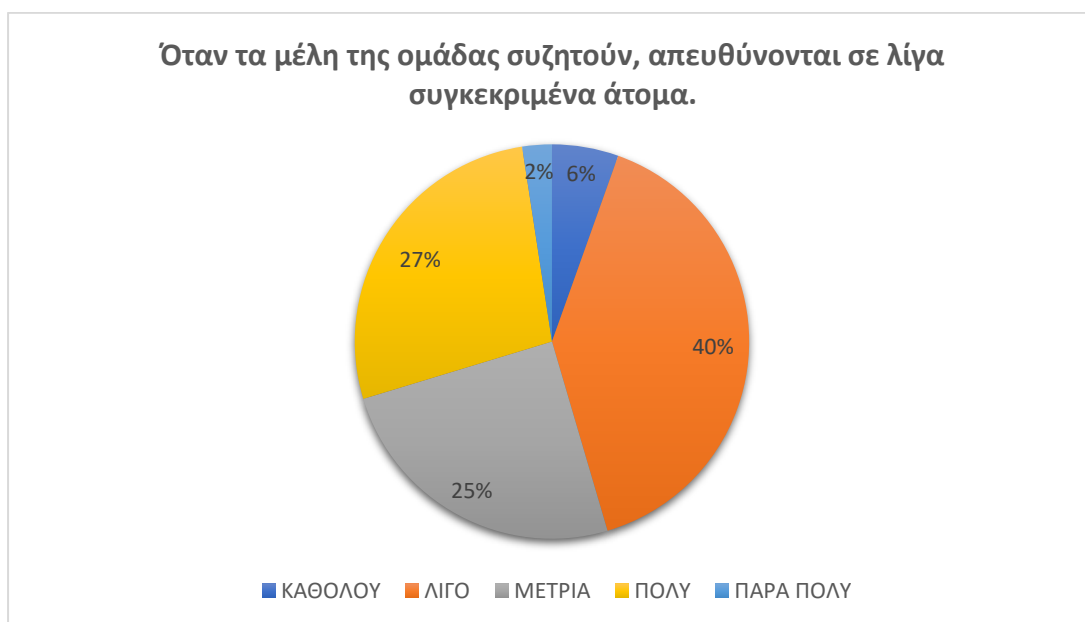
Εικόνα 34: Ύπαρξη μεγάλης εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ομάδα.

Στην πρόταση που αφορούσε τη δράση της ομάδας σύμφωνα με τις αποφάσεις της οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 13 εκπαιδευτικοί (8%) απάντησαν καθόλου, 6 (4%) λίγο, 70 (42%) μέτρια, 43 εκπαιδευτικοί (26%) πολύ και 33 (20%) πάρα πολύ.



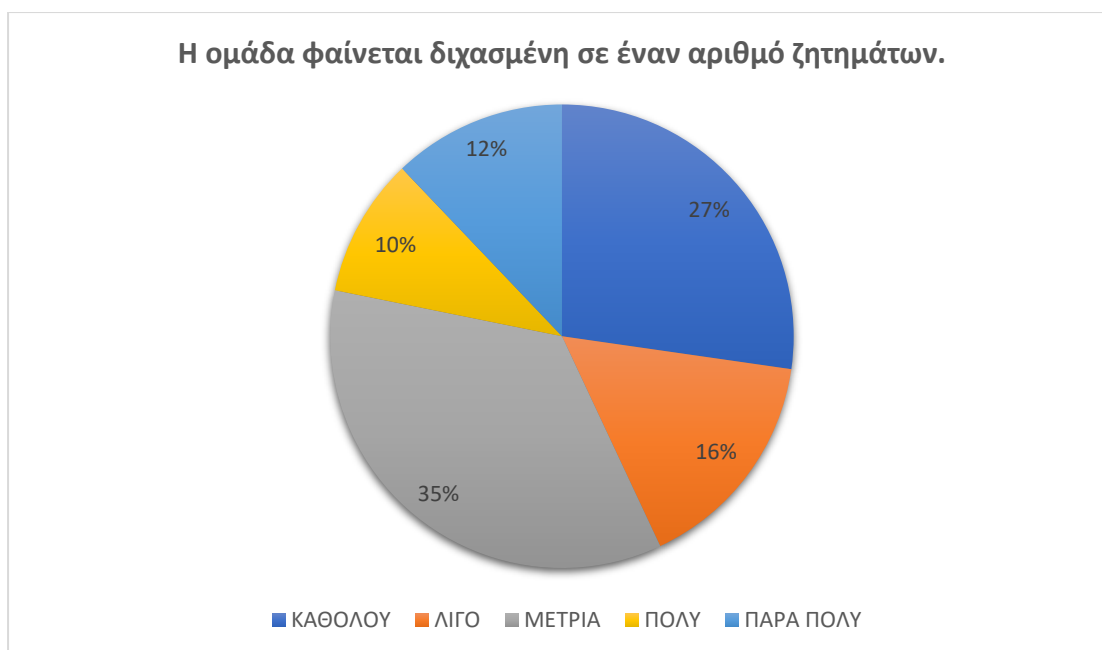
Εικόνα 35: Δράση ομάδας σύμφωνα με τις αποφάσεις της.

Στην πρόταση που αφορούσε την παραχώρηση του λόγου σε λίγα συγκεκριμένα άτομα κατά τη διάρκεια των συζητήσεων των μελών της ομάδας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 9 εκπαιδευτικοί (6%) απάντησαν καθόλου, 66 (40%) λίγο, 41 (25%) μέτρια, 45 εκπαιδευτικοί (27%) πολύ και 4 (2%) πάρα πολύ.



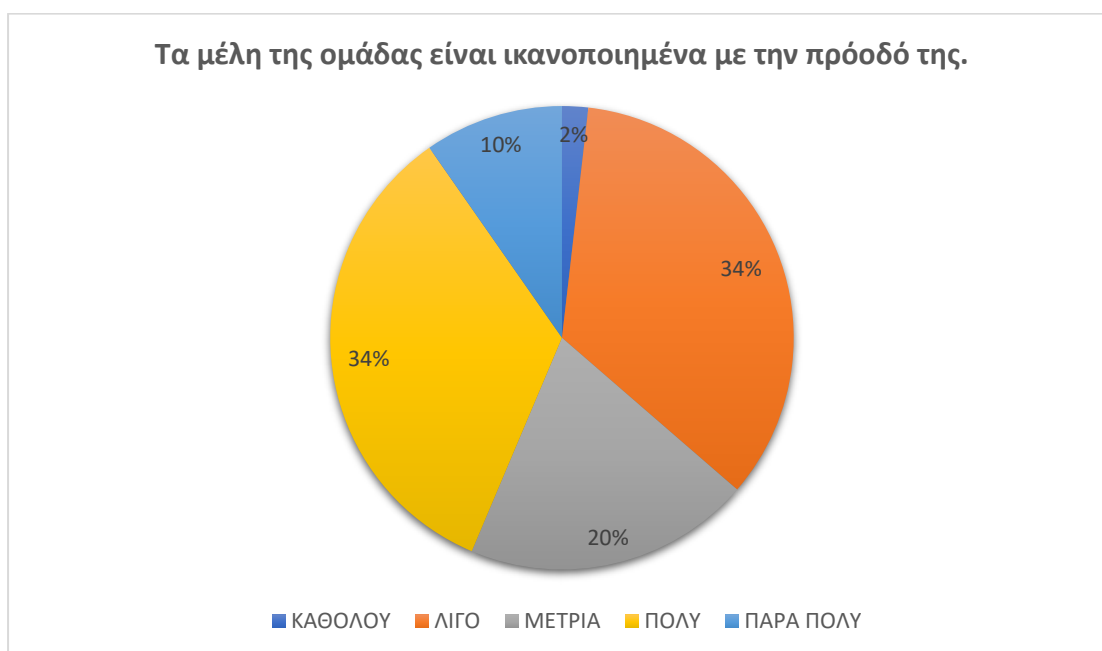
Εικόνα 36: Παραχώρηση λόγου σε συγκεκριμένα άτομα.

Στην πρόταση που αφορούσε την ύπαρξη διχασμού στην ομάδα για έναν αριθμό ζητημάτων οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 45 εκπαιδευτικοί (27%) απάντησαν καθόλου, 26 (16%) λίγο, 58 (35%) μέτρια, 16 εκπαιδευτικοί (10%) πολύ και 20 (12%) πάρα πολύ.



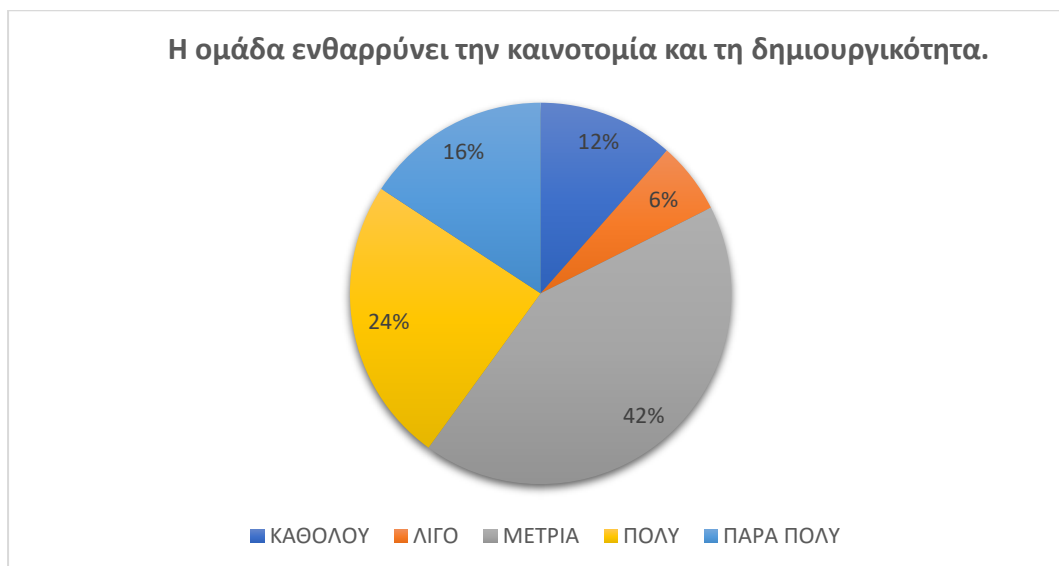
Εικόνα 37: Διχασμός ομάδας σε έναν αριθμό ζητημάτων.

Στην πρόταση που αφορούσε την ικανοποίηση των μελών της ομάδας για την πρόοδό της οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 3 εκπαιδευτικοί (2%) απάντησαν καθόλου, 57 (34%) λίγο, 33 (20%) μέτρια, 56 εκπαιδευτικοί (34%) πολύ και 16 (10%) πάρα πολύ.



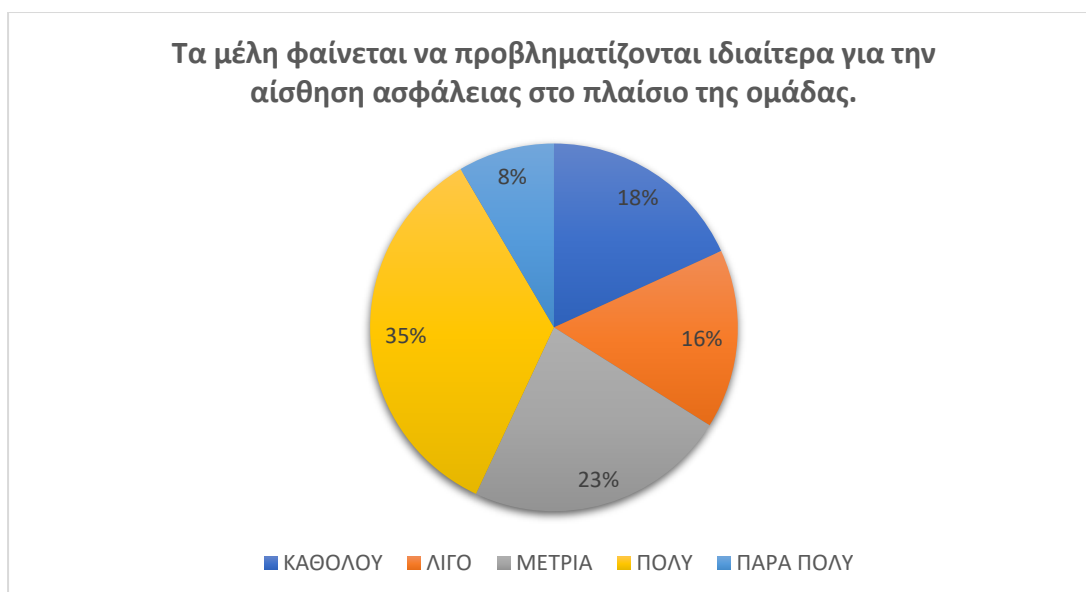
Εικόνα 38: Ικανοποίηση μελών της ομάδας με την πρόοδό της.

Στην πρόταση που αφορούσε την ενθάρρυνση από την ομάδα της καινοτομίας και της δημιουργικότητας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 19 εκπαιδευτικοί (12%) απάντησαν καθόλου, 10 (6%) λίγο, 70 (42%) μέτρια, 40 εκπαιδευτικοί (24%) πολύ και 26 (16%) πάρα πολύ.



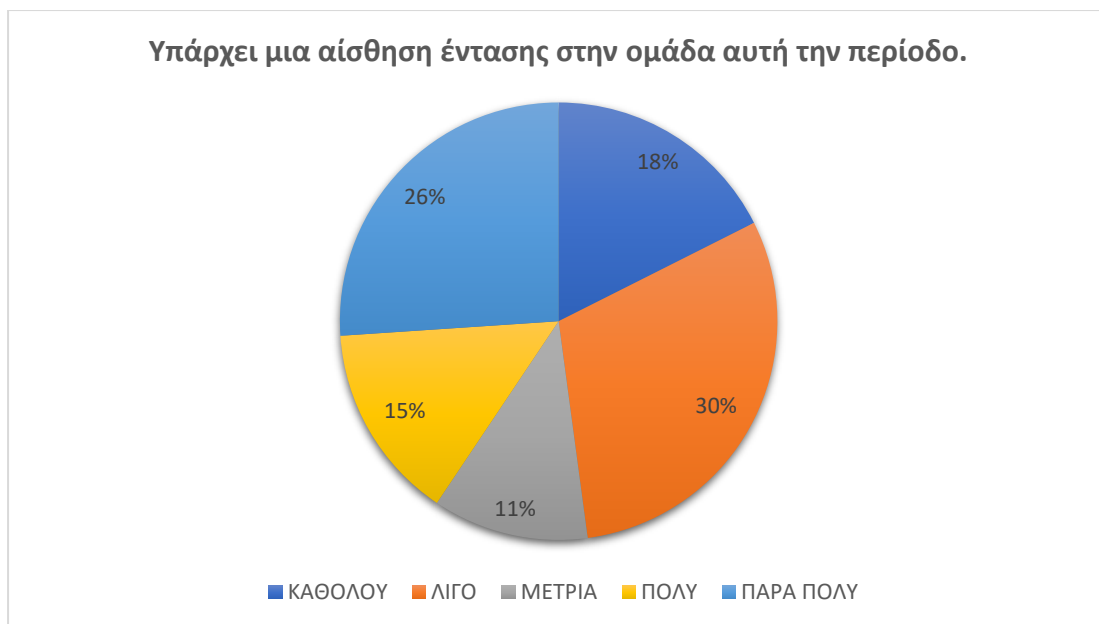
Εικόνα 39: Ενθάρρυνση καινοτομίας και δημιουργικότητας.

Στην πρόταση που αφορούσε τον προβληματισμό των μελών για την αίσθηση ασφάλειας στο πλαίσιο της ομάδας οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 30 εκπαιδευτικοί (18%) απάντησαν καθόλου, 26 (16%) λίγο, 38 (23%) μέτρια, 57 εκπαιδευτικοί (35%) πολύ και 14 (8%) πάρα πολύ.



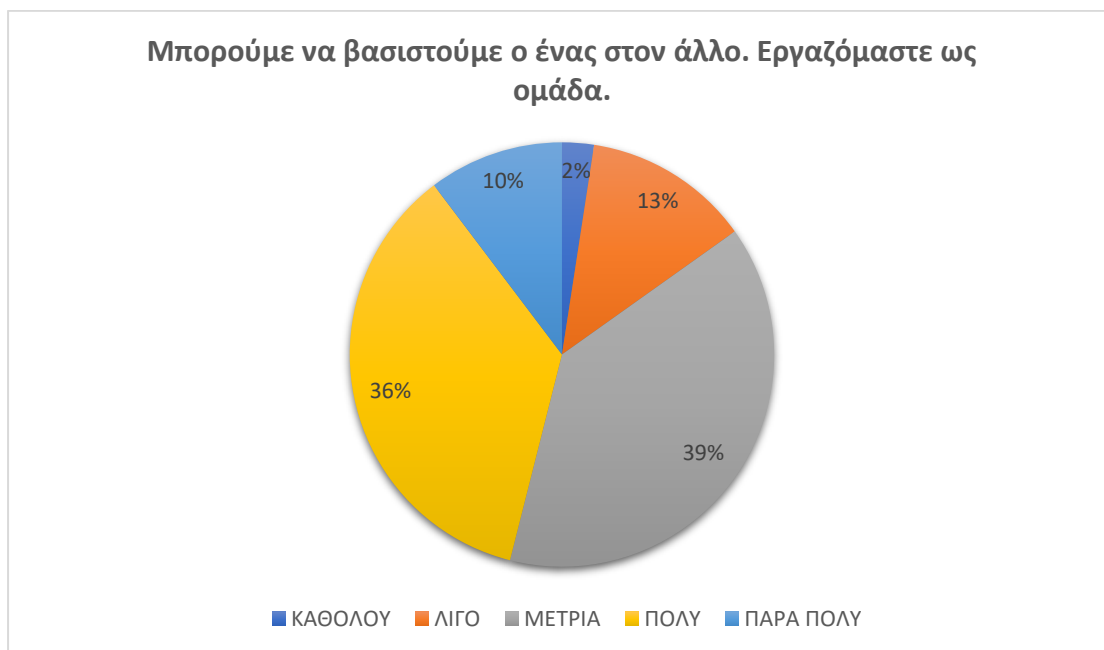
Εικόνα 40: Προβληματισμός των μελών για την αίσθηση ασφάλειας στο πλαίσιο της ομάδας.

Στην πρόταση που αφορούσε την αίσθηση έντασης στην ομάδα τη δεδομένη περίοδο οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 29 εκπαιδευτικοί (18%) απάντησαν καθόλου, 50 (30%) λίγο, 19 (11%) μέτρια, 24 εκπαιδευτικοί (15%) πολύ και 43 (26%) πάρα πολύ.



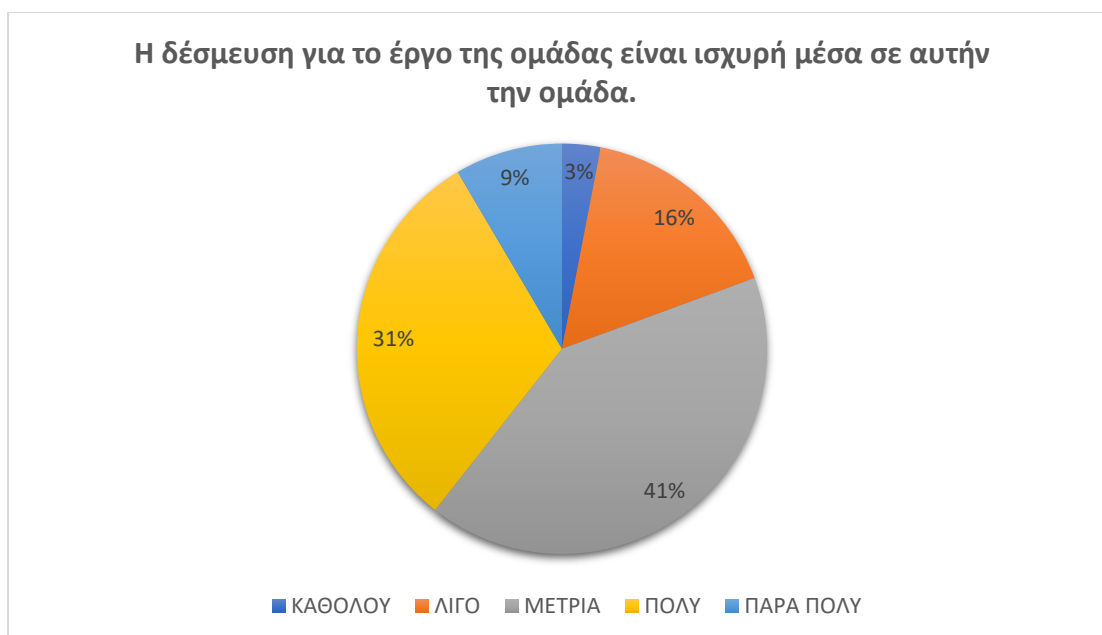
Εικόνα 41: Αίσθηση έντασης στην ομάδα αυτή την περίοδο.

Στην πρόταση που αφορούσε τη δυνατότητα να βασιστούν ο ένας στον άλλο λόγω της δράσης τους ως ομάδα οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 4 εκπαιδευτικοί (2%) απάντησαν καθόλου, 21 (13%) λίγο, 64 (39%) μέτρια, 59 εκπαιδευτικοί (36%) πολύ και 17 (10%) πάρα πολύ.



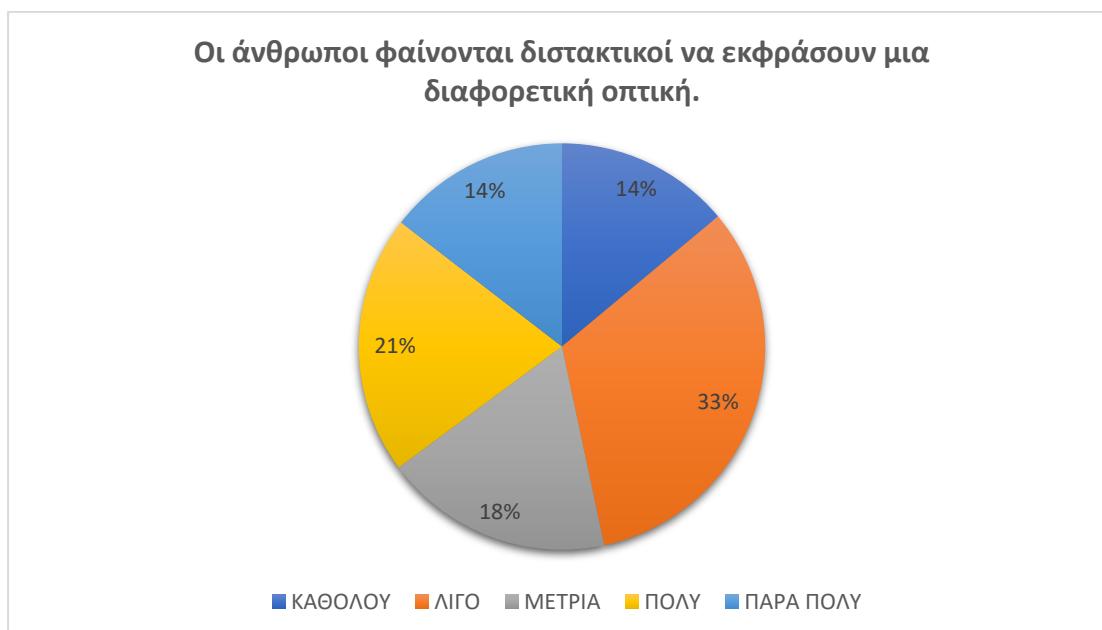
Εικόνα 42: Εργασία ως ομάδα και υποστήριξη του ενός από τον άλλο.

Στην πρόταση που αφορούσε την ισχυρή δέσμευση της ομάδας για το έργο της οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 5 εκπαιδευτικοί (3%) απάντησαν καθόλου, 27 (16%) λίγο, 68 (41%) μέτρια, 51 εκπαιδευτικοί (31%) πολύ και 14 (9%) πάρα πολύ.



Εικόνα 43: Ισχυρή δέσμευση για το έργο της ομάδας.

Στην πρόταση που αφορούσε τη διστακτικότητα των ανθρώπων να εκφράσουν μια διαφορετική οπτική οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 23 εκπαιδευτικοί (14%) απάντησαν καθόλου, 54 (33%) λίγο, 30 (18%) μέτρια, 34 εκπαιδευτικοί (21%) πολύ και 24 (14%) πάρα πολύ.



Εικόνα 44: Διστακτικότητα έκφρασης μιας διαφορετικής οπτικής.

5.3. Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας έχει γίνει με ομαδοποίηση των βαθμών πολύ και πάρα πολύ της κλίμακας Likert προκειμένου να είναι περισσότερο ευανάγνωστα και κατανοητά τα ποσοστά των συμμετεχόντων που αισθάνονται ότι τους εκφράζουν οι δοθείσες ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που διατέθηκε σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με το ζήτημα της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας τους είναι τα ακόλουθα:

Αν και η ποικιλομορφία στον χώρο της εκπαίδευσης αποτελεί γεγονός, εντούτοις παρατηρείται ότι όσοι δεν προέρχονται από το κυρίαρχο ρεύμα συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην απόκτηση πληροφοριών ή στην εύρεση βοήθειας. Το 38% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι αυτό συμβαίνει σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ στον εργασιακό του χώρο. Μέσα στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν εντάσσεται και η λήψη προαγωγής ή αύξησης, όπως υποδεικνύεται από το 39% των συμμετεχόντων που απάντησε ότι συμβαίνει πολύ ή πάρα πολύ και με το 21% που δήλωσε ότι συμβαίνει μέτρια.

Στο ίδιο πλαίσιο φαίνεται ότι σχεδόν ένας στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα (23%) αισθάνεται σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι πρέπει να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να αποδείξει την αξία του εξαιτίας του φύλου του ή της εθνικής του ταυτότητας, ενώ ένας στους δύο συμμετέχοντες (52%) δηλώνει ότι είναι δύσκολη η εργασιακή εξέλιξη όσων δεν προέρχονται από το κυρίαρχο δίκτυο.

Ακόμα, ένας στους δύο συμμετέχοντες (52%) εξέφρασαν σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι υπάρχει η αίσθηση υποτίμησης και παραγνώρισης των ιδεών κάποιων ανθρώπων κατά τη συνεργασία με άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα. Εξίσου σημαντική (45% σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ) είναι η διστακτικότητα εμπλοκής σε εργασίες που προϋποθέτουν τη συνεργασία ατόμων από διαφορετικά φύλα ή φυλές. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον ότι ένα μικρότερο ποσοστό από τα παραπάνω (29%) δήλωσε ότι τα άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προώθηση των ιδεών τους. Το ίδιο ποσοστό (29%) δήλωσε σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι υπάρχουν άτομα μέσα στην ομάδα που αντιμετωπίζουν δυσκολία στην επεξεργασία και αντιμετώπιση χωρίς κάποια προκατάληψη των ιδεών που προέρχονται από άτομα με διαφορετική κουλτούρα ή φύλο. Στο ίδιο ποσοστό περίπου (34%) κινείται και η παραδοχή ότι

υπάρχουν σφάλματα στην επικοινωνία ομάδων με μέλη από διαφορετικές κουλτούρες ή φύλα.

Επιπρόσθετα, το 39% των συμμετεχόντων δήλωσε σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι οι γυναίκες και οι έγχρωμοι ερμηνεύονται διαφορετικά συγκριτικά με τους λευκούς άνδρες κατά τη συζήτηση για ίδια ζητήματα. Ένα σημαντικό ποσοστό (36%), δηλαδή ένας στους τρεις συμμετέχοντες, δήλωσε ότι δεν υπάρχει παραδοχή από τους συναδέλφους τους ότι τους αντιμετωπίζουν διαφορετικά λόγω της φυλής ή του φύλου τους. Αξίζει δε να τονιστεί ότι σχεδόν ένας στους δύο (47%) δήλωσε ότι υπάρχουν μέλη της ομάδας τους που έχουν αντιμετωπιστεί με μειωτικό τρόπο εξαιτίας της διαφορετικότητάς τους, ενώ το 39% δήλωσε ότι ο διαφορετικός τρόπος ομιλίας ή συμπεριφοράς ορισμένων ανθρώπων τους στιγματίζει ως λιγότερο ικανούς ή έξυπνους.

Ένα ακόμα σημαντικό εύρημα, δηλωτικό της διαφορετικής αντιμετώπισης που εκφράζουν οι συμμετέχοντες ότι υπάρχει μεταξύ διαφορετικών εργαζομένων είναι ότι το 48%, δηλαδή ένας στους δύο, δήλωσε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται από τους προϊστάμενους μεροληπτικά. Διαφορά δήλωσε το δείγμα μελέτης σε ποσοστό 37% ότι υπάρχει και στον τρόπο αντιμετώπισης των ανθρώπων εξαιτίας της διαφορετικότητάς τους.

Σε μικρότερο βαθμό (26%) δηλώνεται η μεγάλη διάρκεια των διαφωνιών στις ομάδες εργασίας, ενώ το 38% δήλωσε ότι υπάρχουν ορισμένα άτομα που έχουν την τάση να επιβάλλονται στο σύνολο της ομάδας. Μόλις το 18% δήλωσε ότι αισθάνεται σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι υπάρχουν υπερβολικές εντάσεις στην ομάδα εργασίας, ενώ το 35% εξέφρασε την άποψη ότι τα μέλη στην ομάδα του ακούν πραγματικά ο ένας τον άλλο. Τη συγκεκριμένη περίοδο της έρευνας το 41% θεωρεί ότι υπάρχει η αίσθηση έντασης στην ομάδα του.

Θετικό εύρημα είναι ότι το 52% δήλωσε σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα (ερώτηση 24), ενώ και το 23% δήλωσε ότι εντοπίζεται σε μέτριο βαθμό. Η ειλικρίνεια στην παραπάνω ερώτηση επιβεβαιώθηκε και από δεύτερη ίδιου περιεχομένου ερώτηση (ερώτηση 34), στην οποία το 52% απάντησε σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη στην ομάδα και το 22% ότι υπάρχει σε μέτριο βαθμό. Ταυτόχρονα, για το 33% του δείγματος υπάρχει άνεση σε σχέση με τον ρόλο τους στην ομάδα.

Το 59% υπέδειξε ότι είναι αναγκαίο να επικεντρώνονται με ακρίβεια στην δουλειά, ενώ το 33% ότι η δουλειά στοχεύει στην λεπτομέρεια, με το 41% μάλιστα να δηλώνει ότι η ομάδα του επιτυγχάνει την λεπτομέρεια στην δουλειά. Ομαδικότητα και υπευθυνότητα θεωρεί το 53% των συμμετεχόντων ότι πρέπει να υπάρχει κατά την εργασία, ενώ και η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να γίνεται από την ομάδα για το 46% των συμμετεχόντων.

Μάλιστα το 45% δήλωσε σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι τα άτομα συμβαδίζουν με τις προτάσεις της ομάδας και το 46% ότι η ομάδα ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της. Γι' αυτό και το 46% πιστεύει σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι μπορεί να βασιστεί στους συναδέλφους του, καθώς εργάζονται ως ομάδα.

Όσον αφορά τη δημιουργία φιλικών σχέσεων με τους συναδέλφους, σχεδόν ένας στους δύο συμμετέχοντες (43%) δήλωσε ότι είναι σημαντική, ενώ σε σχέση με την πρόοδο της ομάδας το 44% δήλωσε ικανοποιημένο σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ, όμως μόλις ένας στους τέσσερις (28%) αισθάνεται ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται στην ομάδα τους. Ωστόσο, το 40% πιστεύει πως η δέσμευση για το έργο της ομάδας είναι ισχυρή στην ομάδα.

Από την άλλη πλευρά, το 39% των συμμετεχόντων δηλώνει απογοητευμένο από τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Το 29%, δηλαδή σχεδόν ένας στους τρεις δήλωσαν ότι κατά τις συζητήσεις της ομάδας, τα μέλη της απευθύνονται σε λίγα συγκεκριμένα άτομα και το 22% έδειξε ότι υπάρχει διχασμός στην ομάδα για διάφορα ζητήματα. Επίσης, το 43% προβληματίζεται για την ασφάλεια στο πλαίσιο της ομάδας σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ, ενώ και το 23% εξέφρασε έναν μέτριο προβληματισμό, ενώ τέλος, το 35% νιώθει σε βαθμό πολύ ή πάρα πολύ ότι τα μέλη της ομάδας του distάζουν να εκφράσουν μια διαφορετική οπτική.

5.4.Ανάλυση δεδομένων ερωτηματολογίου με το SPSS

Συνολικά, το δείγμα αποτελείται από 165 εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Έλαβαν μέρος 90 γυναίκες (55%) και 75 άνδρες (45%). Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων 29 άτομα (18%) ήταν μεταξύ 22-30 χρονών, 80 άτομα (48%) ήταν ηλικίας 30-40 ετών, 37 άτομα (22%) ήταν μεταξύ 40-50 ετών και 19 άτομα (12%) ήταν 50 ετών και άνω. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ήταν προπτυχιακό για 51 άτομα (31%), μεταπτυχιακό για 95 άτομα

(58%), διδακτορικό για 16 άτομα (10%), ενώ 3 συμμετέχοντες απάντησαν άλλο (1%). Τέλος, όσον αφορά την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία εργάζονται, οι 59 συμμετέχοντες (36%) απάντησαν ότι βρίσκονται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και οι 106 συμμετέχοντες (64%) στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Βάσει της ερευνητικής υπόθεσης 1 που αναφέρει ότι οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, κατανόηση, μεταχείριση, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρειες, αξίες) σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων. αξιοποιήθηκαν οι συσχετίσεις Pearson για να φανεί η μεταξύ τους συσχέτιση. Τα αποτελέσματα της συσχέτισης παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Ενσωμάτωση	-	
2. Δυναμική ομάδας	.20*	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Πίνακας 1: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την ενσωμάτωση των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = .20, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Ιδεασμός	-	
2. Δυναμική ομάδας	.24**	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.01.

Πίνακας 2: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με τον ιδεασμό των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται θετικά με τον ιδεασμό των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = .24, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Κατανόηση	-	
2. Δυναμική ομάδας	.95	-

Πίνακας 3: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την κατανόηση των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται θετικά με την κατανόηση των εργαζομένων. Η ανάλυση δε φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = .95, p > .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Μεταχείριση	-	
2. Δυναμική ομάδας	.17*	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.05.

Πίνακας 4: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την μεταχείριση των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται θετικά με την μεταχείριση των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = .17, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Ισχύς	-	
2. Δυναμική ομάδας	.48**	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.01.

Πίνακας 5: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την ισχύ των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται θετικά με την ισχύ των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = .48, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Συνεκτικότητα	-	
2. Δυναμική ομάδας	-.53**	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.01.

Πίνακας 6: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την συνεκτικότητα των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται αρνητικά με την συνεκτικότητα των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = -.53, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Λεπτομέρεια	-	
2. Δυναμική ομάδας	-.37**	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.01.

Πίνακας 7: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με την λεπτομέρεια των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται αρνητικά με την λεπτομέρεια των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = -.37, p < .05$).

Η συσχέτιση Pearson		
	1	2
1. Αξίες	-	
2. Δυναμική ομάδας	-.28**	-

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο 0.01.

Πίνακας 8: Συσχέτιση δυναμικής της ομάδας με τις αξίες των εργαζομένων.

Η δυναμική των ομάδων σχετίζεται αρνητικά με τις αξίες των εργαζομένων. Η ανάλυση φανέρωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($r = -.28, p < .05$).

Ερευνητική υπόθεση Α. Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων.

Οι επτά από τις οκτώ διαστάσεις της ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, μεταχείριση, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων, ενώ η μεταβλητή της κατανόησης δεν σχετίζεται με τη δυναμική των ομάδων.

Οι συσχετίσεις της ενσωμάτωσης, του ιδεασμού, της μεταχείρισης και της ισχύος με τη δυναμική της ομάδας είναι στατιστικά σημαντικές. Η ενσωμάτωση, ο ιδεασμός, η μεταχείριση και η ισχύς σχετίζονται θετικά με τη δυναμική της ομάδας, καθώς όσο αυξάνεται ο δείκτης των μεταβλητών αυτών τόσο αυξάνεται και η δυναμική της ομάδας. Ο συντελεστής συσχέτισης της ενσωμάτωσης με τη δυναμική της ομάδας είναι .20, του ιδεασμού είναι .24, της μεταχείρισης είναι .17 γεγονός που καθιστά αδύναμη τη μεταξύ τους θετική συσχέτιση και ο συντελεστής συσχέτισης της ισχύος με τη δυναμική της ομάδας είναι .48, γεγονός που καθιστά μέτρια τη μεταξύ τους θετική συσχέτιση. Τα παραπάνω συνεπάγονται ότι υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας.

Οι συσχετίσεις της συνεκτικότητας, της λεπτομέρειας και των αξιών με τη δυναμική της ομάδας είναι στατιστικά σημαντικές. Η συνεκτικότητα, η λεπτομέρεια και οι αξίες σχετίζονται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας, καθώς όσο μειώνεται ο δείκτης

καθεμίας από αυτές τόσο αυξάνεται η δυναμική της ομάδας. Ο συντελεστής συσχέτισης της συνεκτικότητας με τη δυναμική της ομάδας είναι $-.53$, της λεπτομέρειας $-.37$ και των αξιών $-.28$, γεγονός που καθιστά μέτρια τη μεταξύ τους αρνητική συσχέτιση και συνεπάγεται ότι υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη δυναμική της ομάδας.

Η συσχέτιση της κατανόησης με τη δυναμική της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές.

Για την ερευνητική υπόθεση Β που διερευνά εάν οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, κατανόηση, μεταχείριση, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων έχει εκτελεστεί ένα μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα του παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Predictor	R^2	F-test statistics		β	T-test statistics	
		F	p		t	p
Δυναμική ομάδας				-.000	-15.753	<.001
	.645	38.30	.000			
Ενσωμάτωση				.014	.294	.769
Ιδεασμός				.146	3.033	.003
Κατανόηση				-.004	-.119	.905
Μεταχείριση				.044	1.013	.313
Ισχύς				.197	5.141	<.001
Συνεκτικότητα				-.238	-6.212	<.001
Λεπτομέρεια				-.091	-2.148	.033
Αξίες				-.225	-6.989	<.001

Πίνακας 9: Μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης

Ερευνητική υπόθεση Β. Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων.

Σύμφωνα με την ανάλυση διακύμανσης ANOVA είναι $F(8, 156) = 38.30$ και $p = 0.000$. Άρα $p < .001$ και επομένως το μοντέλο συνολικά είναι στατιστικά σημαντικό και συνεπώς οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας συνεισφέρουν στην πρόβλεψη της δυναμικής των ομάδων. Η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης δείχνει ότι οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας επηρεάζουν σημαντικά τη δυναμική των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, το 64.5% ($R^2 = 0.645$) της διακύμανσης στη δυναμική των ομάδων εξηγείται από τις διαστάσεις της ποικιλομορφίας.

Η ανάλυση σημαντικών παραγόντων από το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης αποκαλύπτει ποιες διαστάσεις της ποικιλομορφίας επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη δυναμική των ομάδων. Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές μπορούν να χωριστούν σε δυο ομάδες ανάλογα με το αν έχουν θετική ή αρνητική συσχέτιση με τη δυναμική των ομάδων.

Ο ιδεασμός $B=0.146$, $p=0.003$ και η ισχύς $B=0.197$, $p<0.001$ είναι στατιστικά σημαντικοί και έχουν θετική συσχέτιση, δηλαδή, όσο αυξάνονται ενισχύουν τη δυναμική της ομάδας. Η συνεκτικότητα $B=-0.238$, $p<0.001$, η λεπτομέρεια $B=-0.091$, $p=0.033$ και οι αξίες $B=-0.225$, $p<0.001$ είναι στατιστικά σημαντικές και έχουν αρνητική συσχέτιση, δηλαδή, όσο μειώνονται αυξάνουν τη δυναμική της ομάδας. Η ενσωμάτωση $B=0.014$, $p=0.769$, η κατανόηση $B=-0.004$, $p=0.905$ και η μεταχείριση $B=0.044$, $p=0.313$ είναι στατιστικά μη σημαντικές.

Επομένως, κάποιες διαστάσεις (ιδεασμός και ισχύς) με την αύξηση τους μπορούν να αυξήσουν τη δυναμική των ομάδων, ενώ άλλες (συνεκτικότητα, λεπτομέρεια και αξίες) με τη μείωση τους μπορούν να αυξήσουν τη δυναμική της ομάδας. Οι υπόλοιπες μεταβλητές (ενσωμάτωση, κατανόηση, μεταχείριση) δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση.

Ερευνητική υπόθεση Γ. Τα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας διαφοροποιούνται βάσει φύλου.

Η ερευνητική υπόθεση Γ η οποία εξέταζε την πιθανή διαφοροποίηση των επιπέδων εργασιακής ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, κατανόηση, μεταχείριση, ισχύς,

συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με βάση το φύλο οδήγησε στη δημιουργία δύο ομάδων εξέτασης: ένα για τους άνδρες και ένα για τις γυναίκες εκπαιδευτικούς.

Η διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας μεταξύ των δύο συγκρινόμενων ομάδων είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο .05 και άρα απορρίπτεται η υπόθεση που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών των δύο ομάδων $t(163)=2.184, p<.05$. Οι άνδρες φαίνεται να έχουν υψηλότερη μέση τιμή ($M=2.98, SD=.25$) συγκριτικά με τις γυναίκες ($M=2.85, SD=.46$) δηλαδή 0.13 μονάδες υψηλότερη. Συνεπώς αυτά τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την ερευνητική υπόθεση ότι η εργασιακή ποικιλομορφία διαφοροποιείται βάσει φύλου.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική ερευνήσε τη σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της ποικιλομορφίας και τη δυναμική των ομάδων. Αρχικά αναλύθηκε η σχέση ανάμεσα στην ενσωμάτωση, τον ιδεασμό, την κατανόηση, τη μεταχείριση, την ισχύ, τη συνεκτικότητα, τη λεπτομέρεια και τις αξίες (οκτώ διαστάσεις της ποικιλομορφίας) με τη δυναμική της ομάδας. Στη συνέχεια εξετάστηκε εάν οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων. Τέλος, ερευνήθηκε αν τα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας διαφοροποιούνται με βάση το φύλο.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που διατέθηκε σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τη σύνδεση του με τις ερευνητικές υποθέσεις και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ζήτημα της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας είναι τα ακόλουθα:

Ερευνητική υπόθεση Α. Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων.

Όσον αφορά την υπόθεση ένα (1) βρέθηκε ότι οι επτά από τις οκτώ διαστάσεις της ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, μεταχείριση, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων, ενώ η διάσταση της κατανόησης δεν σχετίζεται. Οι συσχετίσεις της ενσωμάτωσης, του ιδεασμού, της μεταχείρισης και της ισχύος με τη δυναμική της ομάδας είναι στατιστικά σημαντικές. Η ενσωμάτωση, ο ιδεασμός, η μεταχείριση και η ισχύς σχετίζονται θετικά με τη δυναμική της ομάδας, καθώς όσο αυξάνεται ο δείκτης των μεταβλητών αυτών τόσο αυξάνεται και η δυναμική της ομάδας. Οι συσχετίσεις της συνεκτικότητας, της λεπτομέρειας και των αξιών με τη δυναμική της ομάδας είναι στατιστικά σημαντικές. Η συνεκτικότητα, η λεπτομέρεια και οι αξίες σχετίζονται αρνητικά με τη δυναμική της ομάδας, καθώς όσο μειώνεται ο δείκτης καθεμίας από αυτές τόσο αυξάνεται η δυναμική της ομάδας. Η συσχέτιση της κατανόησης με τη δυναμική της ομάδας δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές.

Τα παραπάνω ευρήματα ως επί το πλείστον συμφωνούν με αντίστοιχα σχετικών μελετών. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι με την ενσωμάτωση αυξάνεται η δέσμευση προς την ομάδα και δεν υπάρχουν σκέψεις απομάκρυνσης από αυτή. (Lumby & Coleman, 2007), ενώ ακόμα αναπτύσσονται αισθήματα ασφάλειας και η αίσθηση του ανήκειν (Guan & So, 2022). Ακόμα, ο ιδεασμός ενισχύει την δημιουργικότητα και την καινοτομία, (Cox , T. H. :, 1993) ενώ η μεταχείριση με δικαιοσύνη και αναγνώριση της ύπαρξης και προσφοράς τους συνεπάγεται την ικανοποίηση από το χώρο εργασίας και την αύξηση της απόδοσης τους (Ordu, 2016). Όσον αφορά την ισχύ, αυτή συνεπάγεται αυξημένα κίνητρα για προσφορά στην ομάδα (Schulz, Israel, & Lantz, 2003) και μάθηση στο πλαίσιο αυτής (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023). Επίσης, όσο μειώνεται η συνεκτικότητα της ομάδας δημιουργούνται νέες προοπτικές για την ομάδα, καθώς οι εργαζόμενοι διαφωνούν δημιουργικά και έχουν αυξημένες δεξιότητες αναφορικά με την αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων και τη λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων (Ordu, 2016). Συν τοις άλλοις, αποτρέπεται η ομαδοποίηση των εργαζομένων και ωθούνται στη δημιουργία επικοινωνιακών διαύλων με το σύνολο των συναδέλφων τους (Gomathy, 2023). Η μειωμένη προσκόλληση στις λεπτομέρειες δίνει τη δυνατότητα σε κάθε ένα μέλος της να δράσει διαφορετικά, να καινοτομήσει, (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023) να λάβει ρίσκα και να προσφέρει νέες πρακτικές και ιδέες στο αντικείμενο που αναλαμβάνει (Μπουραντάς, 2002). Τέλος, η μείωση των αξιών που σχετίζονται με την ομαδική λήψη αποφάσεων συντείνει στην ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας με τον διαμοιρασμό των καθηκόντων στα μέλη και την ύπαρξη μιας σαφούς ιεραρχίας (Μπουραντάς, 2002). Έτσι, κάθε μέλος της ομάδας διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα το ρόλο που του έχει ανατεθεί. (Schulz, Israel, & Lantz, 2003)

Όμως, η κατανόηση της ποικιλομορφίας σύμφωνα με τα δεδομένα της βιβλιογραφίας επηρεάζει σημαντικά τη δυναμική της ομάδας, καθώς ο σεβασμός ανάμεσα στους εργαζομένους (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023) και η επιτυχημένη επικοινωνία δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας. (Toseland, Jones, & Gellis, 2004)

Ερευνητική υπόθεση Β. Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων.

Όσον αφορά την υπόθεση δύο (2) βρέθηκε ότι οι πέντε από τις οκτώ διαστάσεις της ποικιλομορφίας (ιδεασμός, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) συνεισφέρουν στην πρόβλεψη της δυναμικής των ομάδων. Οι διαστάσεις της ενσωμάτωσης, της κατανόησης και της μεταχείρισης δεν μπορούν να προβλέψουν τη δυναμική των ομάδων.

Ο ιδεασμός και η ισχύς είναι στατιστικά σημαντικοί και έχουν θετική συσχέτιση, δηλαδή, όσο αυξάνονται ενισχύουν τη δυναμική της ομάδας. Η συνεκτικότητα, η λεπτομέρεια και οι αξίες είναι στατιστικά σημαντικές και έχουν αρνητική συσχέτιση, δηλαδή, όσο μειώνονται, αυξάνουν τη δυναμική της ομάδας. Η ενσωμάτωση, η κατανόηση και η μεταχείριση είναι στατιστικά μη σημαντικές. Επομένως, δεν αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα για τη δυναμική των ομάδων.

Τα παραπάνω ευρήματα ως επί το πλείστον συμφωνούν με αντίστοιχα σχετικών μελετών. Πιο συγκεκριμένα, με τον ιδεασμό είναι πιθανό να αυξηθεί η αποδοτικότητα στις ομάδες, με την ενθάρρυνση της διαφορετικής σκέψης που θα προσφέρει καινοτόμες ιδέες (Cox, 1993), ενώ η ισχύς συνεπάγεται πιθανή ισχυροποίηση των προσόντων των μελών της ομάδας και τάση για μάθηση και ανάπτυξη (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023). Όσον αφορά τη συνεκτικότητα σημειώνεται ότι όσο μειώνεται η ομογενοποίηση των εργαζομένων για την αποφυγή συγκρούσεων, τόσο πιθανότερο είναι να ενισχυθεί η δημιουργικότητα των εργαζομένων (Ordu, 2016) και η απόκτηση καλύτερης επικοινωνίας ως σύνολο (Gomathy, 2023). Ακόμα, η μείωση των λεπτομερειών μπορεί να ενισχύσει τη συνολική αποδοτικότητα της ομάδας, μέσα από τη ευρηματικότητα των μελών που κάνουν διαφορετικές επιλογές (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023) και επιλέγουν καινοτόμες πρακτικές (Μπουραντάς, 2002). Αναφορικά με τις αξίες, ο περιορισμός αυτών που σχετίζονται με την ομαδικές αποφάσεις, μπορεί να συμβάλλει θετικά στο σύνολο, διευκολύνοντας την ταχύτερη λήψη αποφασέων (Cox, 1993) και τον διαμοιρασμό των ρόλων στο πλαίσιο της ομάδας, με μια ξεκάθαρη ιεραρχία ανάμεσα στα μέλη (Μπουραντάς, 2002) και καθορισμένους ρόλους, στους οποίους τα άτομα γίνονται αποτελεσματικότερα (Schulz, Israel, & Lantz, 2003)

Όμως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ενσωμάτωση, η μεταχείριση και η κατανόηση μπορούν να λειτουργήσουν προβλεπτικά για τη δυναμική των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι με την αύξηση της ενσωμάτωσης μπορεί να ισχυροποιηθεί η δέσμευση του εργαζομένου προς την ομάδα (Lumby & Coleman, 2007), ενώ, όσο αυξάνεται η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και η αναγνώριση της αξίας τους, μπορεί να αυξηθεί και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και κατ' επέκταση η συνολική απόδοσή τους (Ordu, 2016). Τέλος, η κατανόηση της ποικιλομορφίας μπορεί να λειτουργήσει προβλεπτικά για τη θετική δυναμική της ομάδας, καθώς η αποδοχή της διαφορετικότητάς τους (Oswal, Siddiqui, Sharma, P, & Sharma, 2023) είναι πιθανό να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον (Toseland, Jones, & Gellis, 2004).

Ερευνητική υπόθεση Γ. Τα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας διαφοροποιούνται βάσει φύλου.

Όσον αφορά την υπόθεση τρία (3) βρέθηκε ότι τα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας (ενσωμάτωση, ιδεασμός, κατανόηση, μεταχείριση, ισχύς, συνεκτικότητα, λεπτομέρεια, αξίες) ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς διαφοροποιούνται με βάση το φύλο. Ειδικότερα, οι άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερη μέση τιμή από τις γυναίκες, γεγονός που φανερώνει ότι τα ποσοστά της ποικιλομορφίας είναι υψηλότερα σε αυτούς. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί με αντίστοιχα σχετικών μελετών. Αναλυτικότερα, η μεγαλύτερη ενσωμάτωση των ανδρών μπορεί να ερμηνευτεί λόγω της εμπλοκής τους σε διάφορα σχολικά ζητήματα και των πρωτοβουλιών τους σε έργα που τους επιτρέπουν να αποκτούν καλύτερη αντίληψη του συνολικού περιβάλλοντος και ισχυρότερους δεσμούς με την εργασία τους (Shen, Chanda, D' Netto, & Monga, 2009). Ο ιδεασμός είναι υψηλότερος, καθώς οι άνδρες έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση ότι, οι ιδέες που θα μοιραστούν, θα μελετηθούν με προσοχή και θα ληφθούν σοβαρά υπόψη. Το αποτέλεσμα είναι να προσφέρουν πιο καινοτόμες ιδέες και προσεγγίσεις (Coursey, Paulus, Williams, & Kenworthy, 2018). Η πρόσβαση των ανδρών σε πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας και την πολιτική του σχολείου τους προσφέρουν υψηλότερη κατανόηση αναφορικά με το ρόλο τους και τη θέση τους στην εργασία αυτή (Kahn, 2017). Η μεταχείριση των ανδρών από τους συναδέλφους τους με περισσότερο σεβασμό και δικαιοσύνη -ενδεχομένως λόγω της ύπαρξης

στερεοτύπων για το φύλο- τους προκαλεί μεγαλύτερη αίσθηση εκτίμησης και υποστήριξης (Ely & Thomas, 2001). Όσον αφορά την ισχύ, στους άνδρες σχετίζεται με τη μεγαλύτερη εκπροσώπηση σε ηγετικές και καίριες θέσεις που τους επιτρέπουν να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων (Oppong & Bannor, 2022). Η συνεκτικότητα των ανδρών αφορά την ομοιογένεια του φύλου μεταξύ όσων μοιράζονται ηγετικές θέσεις και εκπροσωπούν τη σχολική κοινότητα (Supriharyanti & Sukoco, 2022). Τα μεγαλύτερα ποσοστά στους άνδρες αναφορικά με τη λεπτομέρεια υποδηλώνουν ότι είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στις αρμοδιότητες του ρόλου τους και την επίτευξη των στόχων που απορρέουν από αυτόν, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην παραγωγικότητα και την πρωτοπορία (Barrick & Mount, 1991). Τέλος, οι αρμοδιότητες των ανδρών περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση των αξιών αναφορικά με το όραμα του σχολικού περιβάλλοντος και τη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας (Rokeach, 1973). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας με βάση το φύλο.

Προτάσεις για τη Διοίκηση Ομάδων στον χώρο της Εκπαίδευσης

Οι προσφερόμενες προτάσεις για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ομάδων στο χώρο της εκπαίδευσης παρατίθενται υπό το πρίσμα της συμμετοχής μελών με ποικιλομορφία. Αυτό σημαίνει ότι τόσο το διδακτικό όσο και το διοικητικό προσωπικό θα πρέπει να ενσωματώνει ποικίλα και ετερόκλητα στοιχεία για να εξασφαλιστεί η συμπερίληψη των διαφορετικών τους οπτικών και θεωρήσεων.

Ακόμα, μεγάλη σημασία πρέπει να αποδοθεί στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε ζητήματα πολιτισμικής επάρκειας, για παράδειγμα με τη μορφή σεμιναρίων και ενημερωτικών εκδηλώσεων που προάγουν την κατανόηση και την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών και συντείνουν στην άρση των στερεοτύπων και των πρακτικών με γνώμονα μια ενταξιακή και χωρίς αποκλεισμούς προσέγγιση του επαγγελματικού αυτού πεδίου.

Ένας τρόπος να εξασφαλιστεί η συμμετοχή ποικιλόμορφου προσωπικού είναι με την δημιουργία ενός συστήματος πρόσληψης που θα εξασφαλίζει ότι θα επιλέγονται υποψήφιοι με διαφορετικό υπόβαθρο. Βεβαίως, πρώτα απ' όλα χρειάζεται να κυριαρχεί ο διάλογος και η συνεννόηση μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να αισθάνονται άνεση να εκφραστούν και να συμμετέχουν ενεργά στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Μια πρόταση που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη για την εδραίωση της ποικιλομορφίας και την επιτυχημένη ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων αφορά την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης. Δηλαδή, θα ήταν δυνατό να γίνεται καταγραφή των πρωτοβουλιών που λαμβάνονται προς την ενίσχυση της ποικιλομορφίας, αλλά και να αξιολογείται στη συνέχεια η αποτελεσματικότητά τους.

Ο στόχος των παραπάνω προτάσεων είναι σαφώς η δημιουργία ενός πιο ανοιχτού, δίκαιου και συμπεριληπτικού συστήματος, μέσα στο οποίο η διαφορετικότητα θα αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα και η εστίαση των μελών του συνόλου θα είναι στην κοινή ωφέλεια, ταυτόχρονα με την ευημερία κάθε μέρους της ομάδας. Εφόσον, λοιπόν, κάθε μέλος αισθάνεται ευπρόσδεκτο και σεβαστό, τότε θα γίνεται και περισσότερο αποτελεσματικό.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Οι περιορισμοί που σημειώνονται στην παρούσα διπλωματική αφορούν το περιορισμένο δείγμα εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης -ιδιωτικών και δημοσίων σχολείων- που συμμετείχε στην έρευνα σχετικά με την ποικιλομορφία και τη σχέση της με τη δυναμική των ομάδων. Ακόμα, δεν εξετάστηκε το πως οι μεταβλητές της ποικιλομορφίας σχετίζονται μεταξύ τους και συνακόλουθα επιδρούν στη δυναμική της ομάδας.

Οι παραπάνω περιορισμοί θα μπορούσαν να αποτελέσουν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Μια έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα πιθανώς να προσέφερε περισσότερο αξιόπιστα στοιχεία αναφορικά με τη σχέση ποικιλομορφίας και δυναμικής της ομάδας. Ακόμα, θα ήταν ενδιαφέρον να υπάρξουν ξεχωριστές έρευνες για τους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε ιδιωτικά και σε δημόσια σχολεία, καθώς επίσης και για την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Άλλα ζητήματα τα οποία επίσης θα μπορούσαν να εξεταστούν σε μελλοντική έρευνα είναι η σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των εκπαιδευτικών και της επίδοσης των μαθητών που προέρχονται από ποικιλόμορφα περιβάλλοντα, ο τρόπος με τον οποίο η ποικιλομορφία των διδασκόντων επιδρά στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των μαθητών για το διαφορετικό και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να φέρει η ηγεσία του σχολικού περιβάλλοντος για να αξιοποιείται η ποικιλομορφία και να μην περιορίζονται όσοι δεν προέρχονται από το κυρίαρχο ρεύμα.

Τελικά συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα στους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης -ιδιωτικών και δημοσίων σχολείων- σχετικά με την ποικιλομορφία και τη σχέση της με τη δυναμική των ομάδων επιβεβαίωσε τις ερευνητικές υποθέσεις. Οι διαστάσεις της ποικιλομορφίας σχετίζονται με τη δυναμική των ομάδων και μπορούν να αποτελέσουν προβλεπτικό παράγοντα γι' αυτήν. Ακόμα, υπάρχει διαφοροποίηση στα επίπεδα εργασιακής ποικιλομορφίας με βάση το φύλο, ευρήματα που συνάδουν με σχετική βιβλιογραφία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler, N. J. (1980). Cultural Synergy: The Management of Cross- Cultural Organization. Στο W. W. Burke, & L. D. Goodstein, *Trends and issues in OD: Current Theory and Practice*. (σσ. 163- 184). San Diego, California: University Associates.
- Banks, J. A. (2015). *Cultural Diversity and Education: Foundations, Curriculum, and Teaching* (6η έκδοση εκδ.). New York: Routledge.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991, Μάρτιος). The big five personality dimensions and job performance: A meta- analysis. *Personnel Psychology*, 4(1), σσ. 1-26.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), σσ. 169 - 175.
- Brown, L. (2014). *Diversity in the Classroom: A Multicultural Approach*. Boston: Pearson Education.
- Brown, R. (2000). *Group Processes: Dynamics Within and Between Groups*. Blackwell.
- Coursey, L. E., Paulus, P. B., Williams, B. C., & Kenworthy, J. B. (2018). The Role of Individual Differences in Group and Team Creativity. Στο R. Reiter - Palmon, & J. Kaufman, *Individual Creativity in the Workplace* (σσ. .311-338). Elsevier.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpowerpp*, 20(8), σσ. 530-547.
- Donlevy, V., Melerkord, A., & Rajania, A. (2016). *Study on the Diversity within the Teaching Profession with Particular Focus on Migrant and/ or Minority Background– Final report*. Brussels: European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), σσ. 229–273.
- Farnsworth, D., Clark, J. L., Green, K., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools. *Florida Online Journal*, σσ. 1-6.
- Ferdman, B. M., & Sagiv, L. (2012). Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: What if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), σσ. 323 - 345.
- Gav, S. (2018). *Understanding Cultural Diversity in Education*. London: Sage Publications.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. (2017). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10η έκδοση εκδ.). Boston: Pearson.
- Gomathy, C. K. (2023). Workplace Diversity and its effects on team dynamics and productivity. *International journal of scientific research in engineering and management*, σσ. 1-8.
- Gren, L., Jacobsson, C., Rydbo, N., & Lenberg, P. (2024). *The Group Development Questionnaire Short (GDQS) Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of Team/Small Group Development*. Ανάκτηση από <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://osf.io/u3p8c/download&ved=2ahUKEwjxjvaPu4eKAxW2QfEDHTxDCIYQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw1yncXrO57oPxxgVhksE87wG>
- Guan, M., & So, J. (2022). Social Identity Theory. *The International Encyclopedia of Health Communication*., σσ. 1-5. doi:10.1002/9781119678816.iehc0667
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), σσ. 741-763.
- Kahn, W. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), σσ. 692-724.

- Karterud, S. (1989, Απρίλιος). A Study of Bion's Basic Assumption Groups. *Human Relations*, 42(4), σσ. 315 - 335. doi:<https://doi.org/10.1177/00187267890420040>
- Khushk, A., Zengtian, Z., Hui, Y., & Atamba, C. (2022). Understanding Group Dynamics: Theories, Practices, and Future Directions. *Malaysian E Commerce Journal (MECJ)*, 6(1), σσ. 1-8. doi:<http://doi.org/10.26480/mecj.01.2022.01.08>
- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. London: SAGE Publications.
- Oppong, D., & Bannor, R. K. (2022, Ιανουάριος 17). Gender and power work relationships;: A systematic review on the evidence from Africa and Asia. *Cogent Social Sciences*, 8(1).
- Ordu, A. (2016, Φεβρουάριος 10). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Educational Research and Reviews*, II(3), σσ. 105-112.
- Oswal, N., Siddiqui, S., Sharma, M. S., P, S., & Sharma, A. (2023, 04 12). Diversity, Equity, And Inclusion In The Workplace: Assessing The Impact On Organizational Performance. *Boletin De Literatura Oral - The Literary Journal*, 10(1), σσ. 2931-2941.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.
- Paterson, L., Baker, E., & McGaw, B. (Επιμ.). (2010). *International Encyclopedia of Education* (3η έκδοση εκδ.). Oxford: Elsevier.
- Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43(2), σσ. 164-177.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York Free Press.
- Schulz, A. J., Israel, B. A., & Lantz, P. (2003). Instrument for evaluating dimensions of group dynamics within community-based participatory research partnerships. *Evaluation and Program Planning*, σσ. 249-262.

- Shen, J., Chanda, A., D' Netto, B., & Monga, M. (2009, Φεβρουάριος 25). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, σσ. 235-251.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2022). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), σσ. 46-81.
- Thomas, W. I. (1999). *The Gulf War: The Complete History*. New York: Random House.
- Toseland, R. W., Jones, L. V., & Gellis, Z. D. (2004). Group Dynamics. Στο C. D. Garvin, L. M. Gutierrez, & M. J. Galinsky, *Handbook of Social Work with Groups* (σσ. 13-31). Guilford Publications.
- Villegas, A. M., & Irvine, J. J. (2010, Απρίλιος 16). Diversifying the Teaching Force: An Examination of Major Arguments. *Urban Rev*, σσ. 175-192.
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), σσ. 35-60.
- Xu, Y., & Yee Yip, S. (2024, Ιούλιος 26). Increasing the diversity of the teaching workforce. *Pedagogy, Culture & Society*, σσ. 1-18.
- Yee Yip, S., & Saito, E. (2023). Equity and inclusion: Finding strength through teacher diversity. *Management in Education*, σσ. 1-8.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). *Μανατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΥ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο για την επίδραση της ποικιλομορφίας του εργασιακού χώρου στη δυναμική των ομάδων.

1^ο μέρος: Ενημέρωση – Συναίνεση συμμετεχόντων

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό περί Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (ΓΚΠΔ) (2016/679) σας ενημερώνουμε ότι:

1. Τα στοιχεία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών είναι απόρρητα και δεν είναι δυνατή η ταυτοποίησή τους, καθώς τηρείται απαρέγκλιτα η ανωνυμία στη συμπλήρωση της παρούσας έρευνας.
2. Είναι δυνατή η δυνατότητα εγκατάλειψης της έρευνας και μη ολοκλήρωσής της, χωρίς την καταγραφή προσωπικών στοιχείων.
3. Τα συλλεχθέντα δεδομένα είναι πλήρως ανώνυμα και πρόσβαση στη βάση δεδομένων έχει μόνο ο ερευνητής.

2^ο μέρος: Δημογραφικά δεδομένα

Επιλέξτε το κουτάκι που σας αντιπροσωπεύει.

1. Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα
- Γ. Άλλο

2. Ηλικία

- A. 22-30
- B. 30-40
- Γ. 40-50
- Δ. 50+

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

- A. Προπτυχιακό
- B. Μεταπτυχιακό
- Γ. Διδακτορικό
- Δ. Άλλο

4. Εκπαιδευτική βαθμίδα

- A. Πρωτοβάθμια
- B. Δευτεροβάθμια

3^ο μέρος: Η επίδραση της ποικιλομορφίας του εργασιακού χώρου στη δυναμική των ομάδων. - Larkey (1996)

Επιλέξτε το κουτάκι που θεωρείτε ότι εκφράζει τον βαθμό εμφάνισης των παρακάτω:

1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΛΙΓΟ, 3 = ΜΕΤΡΙΑ, 4 = ΠΟΛΥ, 5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

5. Αν κάποιος που δεν ανήκει στο κυρίαρχο ρεύμα προσπαθήσει να αποκτήσει πληροφορίες ή να ζητήσει κάτι, οι άλλοι τον καθυστερούν ή προσπαθούν να αποφύγουν να βοηθήσουν με διακριτικό τρόπο.
6. Ο πραγματικός λόγος που κάποιοι άνθρωποι δεν λαμβάνουν προαγωγές ή αυξήσεις φαίνεται να είναι ότι δεν ταιριάζουν με το κυρίαρχο ρεύμα.
7. Πρέπει να υπερπροσπαθήσω και να αποδείξω τι αξίζω πολύ περισσότερο για να με προωθήσουν λόγω του φύλου μου ή της εθνικής μου ταυτότητας.
8. Είναι δύσκολο να εξελιχθείς εδώ, εκτός αν είσαι μέλος του κυρίαρχου δικτύου.
9. Όταν άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα δουλεύουν μαζί, κάποιοι από αυτούς αισθάνονται υποτιμημένοι καθώς οι ιδέες τους δεν αναγνωρίζονται.
10. Οι άνθρωποι είναι διστακτικοί να εμπλακούν σε ένα έργο, όταν προϋποθέτει να συνδυάσουν ιδέες από διαφορετικά φύλα και διαφορετικές φυλές.
11. Άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα δυσκολεύονται πολύ να προωθήσουν τις ιδέες τους.
12. Άτομα μέσα στην ομάδα δυσκολεύονται να ακούσουν με ανοιχτό μυαλό ιδέες που παρουσιάζονται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετική κουλτούρα ή φύλο από αυτούς.
13. Όταν άτομα από διαφορετικές κουλτούρες ή διαφορετικά φύλα δουλεύουν μαζί σε ομάδες πάντα υπάρχει κάποιο επίπεδο εσφαλμένης επικοινωνίας.
14. Γυναίκες και έγχρωμοι άνθρωποι ερμηνεύονται διαφορετικά από ότι οι λευκοί άνδρες ακόμα και όταν λένε το ίδιο πράγμα.
15. Όταν έχω αναφέρει σε κάποιον ότι με αντιμετωπίζει δυσμενώς λόγω της φυλής μου ή του φύλου μου, έχει αρνηθεί το πρόβλημα.
16. Κάποιοι άνθρωποι στην ομάδα μας έχουν αντιμετωπιστεί μειωτικά επειδή είναι διαφορετικοί.
17. Όταν κάποιοι άνθρωποι έχουν διαφορετικό τρόπο ομιλίας ή συμπεριφοράς αυτό τους κάνει να θεωρούνται λιγότερο ικανοί ή έξυπνοι.

18. Οι αξιολογήσεις αποδόσεων φαίνεται να είναι μεροληπτικές απέναντι στους διαφορετικούς, καθώς οι προϊστάμενοι είναι εστιασμένοι σε παραδοσιακούς τρόπους εκτέλεσης της δουλειάς.
19. Μπορείς να νιώσεις ότι υπάρχει διαφορά στο τρόπο με τον οποίο κάποιοι άνθρωποι αντιμετωπίζονται λόγω της διαφορετικότητάς τους.
20. Οι διαφωνίες διαρκούν πάρα πολύ στην ομάδα εργασίας μας.
21. Ένας ή δυο άτομα στην ομάδα εργασίας μας έχουν την τάση να επιβάλλονται.
22. Υπάρχουν υπερβολικές εντάσεις στην ομάδα εργασίας μας.
23. Τα μέλη της ομάδας μας τείνουν να ακούν πραγματικά ο ένας τον άλλο.
24. Υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα μας.
25. Είμαστε άνετοι με τους ρόλους μας στην ομάδα.
26. Πρέπει να επικεντρωνόμαστε στην ακρίβεια στην δουλειά μας.
27. Η δουλειά μας είναι προσανατολισμένη στη λεπτομέρεια.
28. Η δουλειά που εκτελεί η ομάδα μας είναι πολύ λεπτομερής.
29. Έχει σημασία για εμένα να δημιουργήσω φιλίες με τους συναδέλφους μου.
30. Πρέπει να δουλεύουμε ομαδικά και υπεύθυνα.
31. Μου αρέσει η ιδέα της ομαδικής λήψης αποφάσεων.
32. Τα άτομα φαίνεται να συμβαδίζουν με τις προτάσεις της ομάδας.
33. Τα άτομα εκφράζουν απογοήτευση με τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.
34. Υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη ανάμεσα στην ομάδα.
35. Η ομάδα ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις της.
36. Όταν τα μέλη της ομάδας συζητούν, απευθύνονται σε λίγα συγκεκριμένα άτομα.
37. Η ομάδα φαίνεται διχασμένη σε έναν αριθμό ζητημάτων.
38. Τα μέλη της ομάδας είναι ικανοποιημένα με την πρόοδό της.
39. Η ομάδα ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
40. Τα μέλη φαίνεται να προβληματίζονται ιδιαίτερα για την αίσθηση ασφάλειας στο πλαίσιο της ομάδας.
41. Υπάρχει μια αίσθηση έντασης στην ομάδα αυτή την περίοδο.
42. Μπορούμε να βασιστούμε ο ένας στον άλλο. Εργαζόμαστε ως ομάδα.
43. Η δέσμευση για το έργο της ομάδας είναι ισχυρή μέσα σε αυτή την ομάδα.
44. Οι άνθρωποι φαίνονται διστακτικοί να εκφράσουν μια διαφορετική οπτική.