

## Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης

Τόμ. 7 (2021)



### Συντονιστές εκπαιδευτικού έργου και νηπιαγωγοί: Σχέση τυπική ή ουσιαστική;

*Ελευθερία Αργυροπούλου, Αλεξάνδρα Βερικάκη*

doi: [10.12681/dial.26778](https://doi.org/10.12681/dial.26778)

Copyright © 2021, Ελευθερία Αργυροπούλου & Αλεξάνδρα Βερικάκη



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Αργυροπούλου Ε., & Βερικάκη Α. (2021). Συντονιστές εκπαιδευτικού έργου και νηπιαγωγοί: Σχέση τυπική ή ουσιαστική;. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 7, 211–230.  
<https://doi.org/10.12681/dial.26778>

## Συντονιστές εκπαιδευτικού έργου και νηπιαγωγοί:

### Σχέση τυπική ή ουσιαστική;

Ελευθερία Αργυροπούλου, Αλεξάνδρα Βερικάκη

Πανεπιστήμιο Κρήτης

#### Περίληψη

Η μελέτη αυτή στοχεύει να αναδείξει τον ουσιαστικό ρόλο του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, σε σχέση με τις ανάγκες και προσδοκίες των νηπιαγωγών. Οι νηπιαγωγοί φαίνεται να έχουν ανάγκη για υποστήριξη και καθοδήγηση και χρειάζονται προτάσεις για να γίνει αυτό πιο αποτελεσματικά. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων και αναλύσεων swot σε νηπιαγωγούς και Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι επαγγελματίες της προσχολικής εκπαίδευσης αναγνωρίζουν τη συμβολή του Συντονιστή στην καθοδήγηση και υποστήριξη των νηπιαγωγών, αλλά σημειώνουν ότι δεν λειτουργεί πάντα ως αρωγός του έργου τους, αφού έρχεται συχνά ο ίδιος αντιμέτωπος με διάφορα προβλήματα και χρειάζεται να φροντίσει περισσότερο για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της θέσης του και τη βελτιστοποίηση των πρακτικών του. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης μπορούν να συνεισφέρουν στην αναδιαμόρφωση των πρακτικών που χρησιμοποιούν οι Συντονιστές ώστε να λειτουργούν αποδοτικά προς όφελος των μαχίμων νηπιαγωγών και των παιδιών του νηπιαγωγείου.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαιδευτική ηγεσία, καθοδήγηση, προγύμναση, συμβουλευτική υποβοήθηση

#### Abstract

This paper aims to highlight the essential role of the Educational Coordinator-School Advisor in relation to the needs and expectations of preschool/kindergarten teachers. State preschool/kindergarten teachers are faced with increasingly complex and demanding roles as they have to adapt to continuous changes and implement them in their teaching. Consequently, they need support, guidance and practical suggestions from their Coordinators/School Advisors to be more effective practitioners. Semi-structured interviews with both Coordinators/Advisors and preschool teachers were used to investigate what teachers expect from their Coordinators/Advisors and what the latter do to facilitate and support them. The results indicated that preschool/kindergarten teachers recognize the Coordinator's contribution to their everyday practice; however, it was shown that Coordinators do not always perform their duties efficiently and according to their roles, as they themselves often face similar challenges in their own professional field; thus, Coordinators need to make better and more extended use of their potential and optimize their practices. The findings of this study can offer fresh ideas for the reformulation of the Coordinators/Advisors' practices and a deeper understanding of their roles regarding the quality in early childhood education and the ultimate benefit of young children.

**Keywords:** educational leadership, guidance, coaching, counseling

---

Υπεύθυνη επικοινωνίας: Ελευθερία Αργυροπούλου, [eargirop@uoc.gr](mailto:eargirop@uoc.gr), Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Προσχολικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Κρήτης

Ηλεκτρονικός εκδότης: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών  
URL: <http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/dialogoi>

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο Νηπιαγωγείο παρατηρούνται καθημερινά προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος και της διδακτικής, την αντιμετώπιση δύσκολων μαθητών και απαιτητικών γονέων, αλλά και με συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων. Παρατηρείται ακόμα πίεση για βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, για επαναλαμβανόμενες αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας και μάθησης, για εντατική χρήση της τεχνολογίας από νηπιαγωγούς και παιδιά και γενικότερα πίεση για αποτελεσματικό χειρισμό ποικίλων προβλημάτων. Σε περιπτώσεις όπως οι παραπάνω, οι νηπιαγωγοί χρειάζονται στήριξη και βοήθεια. Ο Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου ως ο αρμόδιος παιδαγωγικός προϊστάμενος φαίνεται να μην μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες και προσδοκίες των νηπιαγωγών, ιδιαίτερα στο να λαμβάνουν ικανοποιητική υποστήριξη και καθοδήγηση. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι έχει και ο ίδιος να αντιμετωπίσει πολυδιάστατες ευθύνες συνεργασίας, συντονισμού και γραφειοκρατίας με την Περιφέρεια στην οποία υπάγεται. Φαίνεται επίσης να λειτουργεί με πεπαλαιωμένες μεθόδους και να αποστασιοποιείται από προβλήματα, πιθανόν επειδή δεν γνωρίζει πώς να τα αντιμετωπίσει.

Αιτία της μελέτης αυτής υπήρξε η πληθώρα προβλημάτων στην καθημερινότητα των νηπιαγωγών που φαίνεται να μην λύνονται ικανοποιητικά, παρά την ύπαρξη του Συντονιστή. Προφανώς δεν επαρκεί η αφοσίωση των Νηπιαγωγών στο επάγγελμα και η προσωπική τους δέσμευση για συμβολή στην ολόπλευρη ανάπτυξη των μικρών μαθητών, αλλά χρειάζονται πολύπλευρη βοήθεια και οι ίδιοι. Η μελέτη έχει σκοπό να απαντήσει στα ερωτήματα σχετικά με τον ρόλο και το έργο του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου στην καθημερινή πραγματικότητα της προσχολικής εκπαίδευσης και κατά πόσον το έργο αυτό καθοδηγεί και υποστηρίζει αποτελεσματικά τις νηπιαγωγούς κατά την άσκηση των διδακτικών και διοικητικών καθηκόντων τους.

## Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Στην παρούσα εργασία συζητούνται αφενός μεν οι παράμετροι του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, έτσι όπως διαγράφονται μέσα από το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, αφετέρου σχολιάζεται το έργο αυτό με βάση υπάρχουσες μελέτες. Οι μελέτες αυτές -από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία- εστιάζουν κυρίως στην περιγραφή και τις επιδράσεις του έργου αυτού αλλά και σε ιδέες, αρχές και καλές πρακτικές στις οποίες βασίζεται ή μπορεί να βασιστεί το έργο του Συντονιστή, όπως το coaching, η μετασχηματιστική δύναμη που μπορεί να ασκήσει ο Συντονιστής ως ηγέτης στο εκπαιδευτικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται και πώς, εν τέλει, ο Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου μπορεί (ή όχι) να επιδράσει καταλυτικά στην καθοδήγηση του διδακτικού προσωπικού.

Ο Ν. 4547/12-6-2018 περιγράφει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Συντονιστών Εκπαιδευτικού Έργου και των ΠΕΚΕΣ. Με τον νόμο αυτό δηλώνεται ότι ανανεώνεται ο θεσμικός ρόλος του υπεύθυνου παιδαγωγικής καθοδήγησης στην εκπαίδευση, ωστόσο το περίγραμμα καθηκόντων του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου αλλάζει πολύ λίγο από εκείνο του παλαιότερου θεσμού του Σχολικού Συμβούλου (Αργυροπούλου, 2018). Έρευνες σχετικές με το έργο του Συντονιστή σύμφωνα με τον νέο νόμο υπάρχουν περιορισμένες και μόνον σε επίπεδο πτυχιακών ή μεταπτυχιακών εργασιών. Σχετική έρευνα είναι εκείνη του Βοζαΐτη (2015), η οποία, όμως,

πραγματεύεται τον ρόλο του Σχολικού Συμβούλου. Η συγκεκριμένη έρευνα αξιοποιείται στην παρούσα μελέτη λόγω των ομοιοτήτων του περιγράμματος καθηκόντων των δυο θεσμών. Ο Βοζαΐτης υποστηρίζει ότι το έργο του Σχολικού Συμβούλου αντιπροσωπεύει μεν τους υποστηρικτικούς εκπαιδευτικούς θεσμούς στην Ελλάδα, αλλά δεν είναι ούτε ποσοτικά ούτε ποιοτικά επαρκές. Προτείνει να γίνει επαναπροσδιορισμός περιγράμματος καθηκόντων σε σταθερό πλαίσιο αρχικής προετοιμασίας και συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης.

Στην παρούσα μελέτη τίθεται ως αρχική παραδοχή το γεγονός ότι ο Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου ασκεί ένα είδος εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς είναι υπεύθυνος για την παιδαγωγική καθοδήγηση και συμβάλλει στον ετήσιο προγραμματισμό και συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία της αρμοδιότητάς του (Αργυροπούλου, 2015). Από τη θέση αυτή καλείται να λάβει αποφάσεις οι οποίες πρέπει να είναι ηθικές και πάντοτε προς όφελος των μαθητών. Άρα, η ηγεσία την οποία ασκεί ο Συντονιστής πρέπει να είναι ηθική και αυθεντική (Αργυροπούλου, 2017), οδηγώντας, έτσι, τους εκπαιδευτικούς να υιοθετήσουν την αυθεντική διδασκαλία και μάθηση στο έργο τους (Αργυροπούλου, 2017).

Ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα μελέτη έχει η διάσταση του coaching που ασκεί ο Συντονιστής.

Σύμφωνα με τις μελέτες για τον προσδιορισμό της έννοιας του coaching, πρόκειται για μια στρατηγική μάθησης ενηλίκων (Lowenstein, 2005). Αναλυτικότερα, είναι μια δημιουργική διεργασία επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ προπονητή και προπονούμενου (coach-coachee) κατά την οποία χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης με σκοπό την ουσιαστική στήριξη (πρωτίστως του δεύτερου). Ο όρος coaching εμπεριέχει και τις εξής έννοιες: κίνητρο, προπονητική, ανάπτυξη, ικανότητα, υποστήριξη, γνώση, συμβουλές (motivation, coaching, potential, development, skill, support, knowledge, advice). Σύμφωνα με τον Pierce (2015), χρησιμοποιούνται τεχνικές διαχείρισης σχέσεων που οδηγούν σε υψηλής ποιότητας καθοδήγηση (βλ. επίσης, Joyce & Showers, 1982)<sup>1</sup>.

Ο Bernard (2018) αναφέρει ότι αυτή η ευέλικτη μέθοδος λειτουργεί μέσω στρατηγικών καθοδήγησης για την επίλυση προβλημάτων και την προσωπική ανάπτυξη. Ο coach ενθαρρύνει το άλλο μέλος να εστιάσει στα ενδιαφέροντά του την παρούσα στιγμή και να κάνει τα σωστά βήματα που θα το φέρουν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων του. Ένας coach χρειάζεται να έχει γνώσεις ψυχολογίας, επιχειρήσεων, οργανωτικές γνώσεις και γνώσεις προπονητικής καθώς και δεξιότητες επικοινωνίας, όπως ενεργητική ακρόαση (active listening), ανταπόκριση (επαναλαμβάνω αυτά που άκουσα για να δείξω ότι τα έχω καταλάβει και κατανοήσει το νόημά τους), παράφραση (επαναλαμβάνω αυτά που άκουσα με δικά μου λόγια για να βοηθήσω τον άλλον να συνεχίσει και να βάλει τις σκέψεις του σε σειρά), ενθάρρυνση, ανατροφοδότηση. Τέλος, θα πρέπει να έχει γνώσεις mentoring, ώστε να μετέχει αποτελεσματικά σε συνεργατικές

---

<sup>1</sup>Το coaching ξεκίνησε από την προπονητική για τα αθλήματα όπου ο αθλητής ενθαρρύνεται να απελευθερώσει τις δυνάμεις του για να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του, αλλά από τη δεκαετία του 1980 άρχισε να εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και σε μεμονωμένα πρόσωπα. Πρακτικά, δεν πρόκειται για διδασκαλία αλλά για παρότρυνση του ενδιαφερόμενου να μάθει μόνος του μέσα από βιωματικές δράσεις.

προσπάθειες για την επαγγελματική επιβίωση και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, να μετριάξει την εκπαιδευτική απομόνωση, να προωθεί την έννοια του εκπαιδευτικού χώρου εργασίας και την κατανόηση των συναινετικών κανόνων.

Από τους διαφόρους τύπους coaching (στελεχών, προσωπικό, ομαδικό, ομότιμων), στην παρούσα μελέτη υιοθετείται ο ομαδικός τύπος (team coaching). Και τούτο διότι το coaching στην εκπαίδευση είναι μια διαδικασία διαλογικής, «συναλλακτικής» επαγγελματικής μάθησης (Carter, 2001). Σκοπός του είναι τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να συμβάλλουν, ως δέκτες και πομποί, στην οικοδόμηση ισχυρής συνεργατικής κουλτούρας εργασίας και να αναπτύξουν μακροπρόθεσμα την ικανότητα αλλαγής και καινοτομίας στον εκπαιδευτικό χώρο (Darlin-Hammond et al., 2017). Οι Συντονιστές γίνονται φορείς και παράγοντες αλλαγής, κυρίως στην προσχολική εκπαίδευση, όπου τίθενται τα πρώτα θεμέλια στον εκπαιδευτικό χώρο (Brown, 2016). Το team coaching για τις νηπιαγωγούς χρειάζεται να ακολουθεί στρατηγική, να είναι εστιασμένο στους στόχους των νηπιαγωγών για γνώση και παιδαγωγικούς χειρισμούς και γενικά να ακολουθεί τα βήματα: -σχεδιασμός (με επίκεντρο τον εκπαιδευτικό), -συνεργασία (κοινό έργο Συμβούλου-νηπιαγωγού), δημιουργία προτύπων, παρατήρηση, συμβουλευτική (Brown, 2016).

Το coaching είναι μια καλή πρόταση για την κάλυψη της ανάγκης για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της πρώιμης παιδικής ηλικίας και την καθοδήγησή τους με συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη, τη βελτίωση της διδασκαλίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στα παιδιά, τα οποία, τελικά, υποστηρίζονται από εξειδικευμένους δασκάλους (Lloyd, 2012).

Στο πλαίσιο του συντονισμού των παιδαγωγικών δράσεων των σχολικών μονάδων ο Συντονιστής επωμίζεται το βάρος της επαγγελματικής ανάπτυξης του διδακτικού προσωπικού με τη διοργάνωση επιμορφωτικών δράσεων και την εξειδικευμένη βοήθεια σε κάθε εκπαιδευτικό. Με το coaching αναζητούνται πρακτικές λύσεις που θα διευκολύνουν διδάσκοντες, διδασκόμενους και γονείς, αλλά και θα εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες και να καλλιεργήσουν την συναισθηματική τους ευφυΐα (Rush & Shelden, 2011· van Nieuwerburgh & Barr, 2016). Στην εκπαίδευση απαιτούνται ολιστικές κοινωνικές και συναισθηματικές προσεγγίσεις για να επιτευχθεί η μάθηση, οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσω του coaching, αλλά και στρατηγικές διαχείρισης σχέσεων (Pierce, 2015) καθώς και πρακτικές καθοδήγησης υψηλής ποιότητας. Το coaching λοιπόν, φαίνεται να έχει επιτυχημένη εφαρμογή στην εκπαίδευση αφού χρησιμοποιούνται μέθοδοι βελτίωσης της πρακτικής και των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, γεφυρώνονται τα κενά μεταξύ θεωρίας και πράξης, ευνοούνται η επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη και προωθείται η καινοτομία στην εκπαιδευτική ηγεσία (Darling-Hammond et al., 2017), με την εφαρμογή της ενεργού μάθησης, της συνεργασίας και της ανατροφοδότησης.

Μια άλλη σημαντική διαδικασία που αφορά το έργο του Συντονιστή είναι εκείνη της ανατροφοδότησης κατά τη διαδικασία καθοδήγησης (Solomon et al., 2012· Swinson & Harrop, 2012) γιατί προάγει θετικά συναισθήματα και συμβάλλει στη δημιουργία κοινωνικών δικτύων στήριξης. Η δημιουργία τέτοιων δικτύων -με τη σειρά της- ενισχύει την εκπαιδευτική καθοδήγηση και προάγει την ευημερία και την εύκολη διαχείριση διαφορετικών καθημερινών θεμάτων της εκπαίδευσης. Επιπλέον, υποστηρίζεται η εφαρμογή της θετικής ψυχολογίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ηγεσία και η υψηλή απόδοση (Πεζηρκιανίδης, 2020).

Τέλος, ενδυναμώνεται η υιοθέτηση μόνο των θετικών συναισθημάτων, όπως ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία, από την εκπαιδευτική ηγεσία αλλά και η έμπνευση για την επίτευξη στόχων (Σταύρου, 2017).

Τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία που χρησιμεύουν στην ανάπτυξη και ενίσχυση του ρόλου του σύγχρονου Συντονιστή. Συγχρόνως, ο Συντονιστής μπορεί να συμβάλει έτσι ώστε τόσο ο διευθυντής όσο και οι διδάσκοντες να αλλάξουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους ως προς την εσωτερική παρακίνηση, την καινοτομία και τη συνεχή μάθηση που πρέπει να επικρατεί στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της σε κοινότητα μάθησης (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014).

## **Σκοπός, χρησιμότητα της μελέτης και προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί η σχέση νηπιαγωγών και Συντονιστριών όσον αφορά τις ανάγκες και προσδοκίες των νηπιαγωγών για υποστήριξη και καθοδήγηση (ετεροαντίληψη του ρόλου των Συντονιστριών), αλλά και τις προσδοκίες των Συντονιστριών για αναγνώριση και εκτίμηση του έργου τους (αυτοαντίληψη του ρόλου τους). Το σκεπτικό πίσω από τη διερεύνηση αυτή είναι αφενός μεν οι Συντονίστριες Εκπαιδευτικού Έργου στην Προσχολική Εκπαίδευση να εστιάσουν στις ανάγκες των νηπιαγωγών σε διδακτικό-μεθοδολογικό αλλά και σε ατομικό-επαγγελματικό επίπεδο, αφετέρου δε να βρουν τρόπους ενίσχυσης των δυνατών σημείων και αντιμετώπισης των αδυναμιών του έργου τους, ώστε να επιτύχουν ένα πιο σύγχρονο και δημιουργικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο θα είναι σε θέση να μετασχηματίσει την σχολική πραγματικότητα.

Η χρησιμότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι τα συμπεράσματά της αφορούν άμεσα τις δύο εμπλεκόμενες ομάδες, νηπιαγωγών και Συντονιστών και μπορούν να λειτουργήσουν ως ανατροφοδότηση στην καθημερινή επαγγελματική τους πρακτική με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ρόλων τους.

## **Μέθοδος**

Για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος και έγινε έρευνα πεδίου, σε πραγματικό χώρο και φυσιολογικές συνθήκες. Ως κύριο εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη και ως επικουρικά εργαλεία ο οδηγός καταγραφής (registration guide) και η ανάλυση S.W.O.T. Προκρίθηκε η παραπάνω ερευνητική προσέγγιση για να αντληθούν ολοκληρωμένες απαντήσεις και προσωπικές απόψεις πράγμα το οποίο δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με την ποσοτική μέθοδο, στην οποία τα στοιχεία είναι στατιστικά και απρόσωπα. Με την ποιοτική μέθοδο αναλύθηκαν και ερμηνεύτηκαν οι απόψεις τόσο των νηπιαγωγών όσο και των Συντονιστών για το πώς αντιλαμβάνονται τον ρόλο του Συντονιστή και δόθηκε προσοχή στα νοήματα. Με τις προσωπικές συνεντεύξεις εξετάστηκαν επιμέρους διαστάσεις και ανεξερεύνητες πτυχές του ρόλου, καθώς και οι ερμηνείες που αποδίδει ο καθένας από την πλευρά του, στους όρους καθοδήγηση και υποστήριξη. Καταγράφηκε και μελετήθηκε σε βάθος η αντίληψη των ερωτώμενων και αναδύθηκαν πολύτιμα στοιχεία. Ο σχεδιασμός βασίστηκε στη συστηματική ανάλυση των δεδομένων, δίνοντας έμφαση στη ολιστική εξέταση των πληροφοριών και στις πολλαπλές πραγματικότητες του ίδιου θέματος. Επιχειρήθηκε

δηλαδή να ανιχνευτεί η εσωτερική λογική και τα επιμέρους στοιχεία της εξεταζόμενης περίπτωσης που συγκροτούν τη σύνθετη ολότητα, επιτρέποντας έτσι να αναδειχθούν οι διαφορετικές πτυχές της.

Για να διασφαλισθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της μελέτης αξιοποιήθηκε η στρατηγική της παρατεταμένης και επίπονης εμπλοκής στο ερευνητικό πεδίο με τη χρήση πολλαπλών μεθόδων συλλογής (συνέντευξη, οδηγός καταγραφής, ανάλυση S.W.O.T.) και κάνοντας συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων (απλές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις στις κλειστές ερωτήσεις της συνέντευξης και ποιοτικές στις ανοιχτές). Τα δεδομένα ελέγχθηκαν με δυο τρόπους: μαγνητοφώνηση και παράλληλη καταγραφή παρατηρήσεων που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (εξωγλωσσικά στοιχεία). Τέλος, ελέγχθηκαν λεπτομερώς τα βήματα που οδήγησαν στην ερμηνεία.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν βάσει της επισκόπησης της βιβλιογραφίας είναι τα ακόλουθα:

1. Πόσο σημαντικό είναι να μπορούν να υποστηρίξονται οι νηπιαγωγοί διδακτικά και προσωπικά, ώστε να είναι αποτελεσματικές στο έργο τους με παιδιά και ενήλικες;
2. Πόσο συμβάλλουν τα επιτελικά στελέχη της Προσχολικής Εκπαίδευσης [Συντονίστριες] στην καθοδήγηση-υποστήριξη των νηπιαγωγών;
3. Μπορούν να συμβάλλουν οι Συντονίστριες στην ύπαρξη υγιών σχέσεων των νηπιαγωγών με το εκπαιδευτικό συγκείμενο;
4. Εκπληρώνει η Συντονίστρια Εκπαιδευτικού Έργου τον ηγετικό ρόλο που ενυπάρχει στο έργο της;

## Εργασία

Για τη συνέντευξη ακολουθήθηκε η ημιδομημένη μορφή (Robson, 2010), η οποία δίνει τη δυνατότητα να γίνουν διαφορετικές αναλύσεις και δεν κουράζει τον ερωτώμενο, καθώς είναι ευέλικτη και δεν επιβάλλει ή υποβάλλει τους ερωτώμενους, δεν κατευθύνει τις απαντήσεις. Οι κλειστές ερωτήσεις παρέχουν ευκολία στην απάντηση και αυξάνουν την επιθυμία συμμετοχής και αντικειμενικότητας, ενώ οι ανοιχτές ερωτήσεις επιτρέπουν ένα εύρος και βάθος απαντήσεων και πολύτιμων πληροφοριών, είναι ενθαρρυντικές για τη δημιουργία επαφής και τη συνεργασία και επιδέχονται διευκρινίσεις προς αποφυγή τυχόν παρανοήσεων.

Συντάχθηκαν δύο ξεχωριστά πρωτόκολλα συνεντεύξεων, ένα για νηπιαγωγούς (λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τα βιώματά τους) και ένα για Συντονίστρες (λαμβάνοντας υπόψη τα κίνητρα και την αυτοκριτική για το έργο τους), ενώ και στα δύο πρωτόκολλα συνεντεύξεων συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που βοηθούν στην ανάλυση S.W.O.T.. Υπήρξε φροντίδα οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων να είναι όσο το δυνατόν απλές, κατανοητές και σε λογική σειρά. Η κάθε συνέντευξη αποτελείτο από ένα συνδυασμό σύντομου ερωτηματολογίου και ανοιχτών ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για να διευκολυνθεί η άντληση απλών στατιστικών στοιχείων (εισαγωγή στη διαδικασία και γνωριμία). Ακολούθησαν πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου, δύο με διαβάθμιση ναι/όχι και τρεις με κλίμακα τύπου Likert, από: καθόλου έως

πάρα πολύ. Στη συνέχεια υπήρχαν πέντε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου ο κάθε συμμετέχοντας μπορούσε να αναπτύξει και τεκμηριώσει την άποψή του. Οι συνεντεύξεις έκλειναν με ερωτήσεις χαλάρωσης και επιβεβαίωσης ότι ειπώθηκαν όλα όσα επιθυμούσαν οι ερωτώμενοι.

Η ανάλυση S.W.O.T. ήταν προσαρμοσμένη για το εκπαιδευτικό περιβάλλον και αποτέλεσε κι αυτή μεθοδολογικό εργαλείο του ερευνητικού σχεδιασμού, καθώς παρείχε σαφή εικόνα των ισχυρών/αδύναμων στοιχείων του ρόλου του Συντονιστή, των απειλών και ευκαιριών για την επιτυχία στον ρόλο του, τόσο από την οπτική των νηπιαγωγών όσο και από εκείνη των ίδιων των Συντονιστών. Επιλέχθηκε το εργαλείο αυτό γιατί χρησιμοποιείται ευρέως στο coaching, κυρίως όταν πρόκειται για επιχειρήσεις-οργανισμούς. Είναι το εργαλείο που βοηθά στην κατανόηση των στόχων και των προσδοκιών, στην αντίληψη των δυνατοτήτων επίτευξης στόχων με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα στοιχεία του συγκεκριμένου αλλά και το ακαδημαϊκό υπόβαθρο και τις επικοινωνιακές δεξιότητες του ατόμου. Είναι μια γρήγορη και ξεκάθαρη οργάνωση και απεικόνιση των παρόντων δεδομένων, η οποία συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στόχων ώστε, εντοπίζοντας κινδύνους και εμπόδια, να βοηθήσει το άτομο ή τον οργανισμό να προσεγγίσει επιτυχώς τα επαγγελματικά επιτεύγματα. Είναι ένας οργανωτικός και μεθοδευμένος τρόπος ανάλυσης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της παρούσας κατάστασης με σκοπό να γίνει εξαγωγή συμπερασμάτων και λήψη αποφάσεων για μελλοντικά βήματα: δεν αφήνουμε τίποτα στην τύχη, καταγράφουμε σε πλάνο και εφαρμόζουμε. Σύμφωνα με την AlMarwani (2020) η ανάλυση S.W.O.T. προάγει την κριτική σκέψη η οποία οδηγεί στη λήψη αιτιολογημένων αποφάσεων. Σύμφωνα με την ίδια, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ανάλυση S.W.O.T. βοηθά τους οργανισμούς να λύνουν στρατηγικές προκλήσεις και να λαμβάνουν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις. Επιπλέον, η ανάλυση S.W.O.T. βασίζεται στη σύγχρονη θεωρία στρατηγικής διαχείρισης και μάρκετινγκ, κυρίως σε αυτή που αφορά τους πόρους της επιχείρησης (Velentin, 2001).

Το coaching με τη βοήθεια της S.W.O.T. αποσαφηνίζει πλήρως το πεδίο για τον καθοδηγούμενο και τον καθιστά ικανό να πιστεύει στα όνειρά του, να ξεδιπλώσει τα ταλέντα και τις κρυμμένες δυνάμεις του, να υιοθετήσει πρακτικές που αποδεδειγμένα φέρνουν θετικά αποτελέσματα και να δράσει στοχευμένα.

Στην παρούσα μελέτη, που απευθύνεται σε εκπαιδευτικό οργανισμό και εφαρμόζει τον ομαδικό τύπο (team coaching), το εργαλείο S.W.O.T. χρησιμοποιήθηκε για να γίνει αναγνώριση της πραγματικότητας σχετικά με τον ρόλο του Συντονιστή (οι νηπιαγωγοί θέλουν να είναι ο ικανός coach) και μέσα από τις τέσσερις επιλογές (δυνάμεις-αδυναμίες, ευκαιρίες-απειλές) να καθοριστεί η πορεία των δράσεων (του ικανού coach νηπιαγωγών) για να επιτευχθεί αυτό που πραγματικά θέλουν και χρειάζονται οι νηπιαγωγοί. Σύμφωνα με τους Liu και Wang (2019), η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης των νηπιαγωγών και χάρη σε αυτή μπορούμε να στοχεύσουμε σε καλύτερη κρατική συνεργασία και μεγαλύτερη κρατική επένδυση. Πιο αναλυτικά:

- με την υπερνίκηση των αδυναμιών με την αξιοποίηση των ευκαιριών επιτυγχάνεται αύξηση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού για τη προσχολική ηλικία και εκμετάλλευση εκπαιδευτικών πόρων και τεχνολογίας,



- με τη χρήση των δυνατοτήτων προς αποφυγή των απειλών βελτιώνεται η ποιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού,
- με την αποφυγή των απειλών επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση των αδυναμιών
- τέλος, αυξάνεται η ελκυστικότητα του κλάδου και διατηρούνται υψηλά οι στόχοι.

Σύμφωνα με την Shvardak (2021), με τη βοήθεια της ανάλυσης S.W.O.T. θα μπορέσει το νηπιαγωγείο να δει στην πραγματική τους διάσταση τους μοχλούς που μπορεί να διαχειριστεί και να κατανοήσει ό,τι βρίσκεται εκτός της σφαίρας επιρροής του.

Τέλος, ο οδηγός καταγραφής σαν πρόσθετο και δευτερεύον εργαλείο του σχεδιασμού, διευκόλυνε σημαντικά την καταγραφή παρατηρήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και την ανάλυση των δεδομένων. Περιλάμβανε μικρή λίστα με συγκεκριμένα στοιχεία καταγραφής, ώστε να επιτυγχάνεται η επικέντρωση σε ότι θεωρήθηκε σημαντικό για τη μελέτη, και να διευκολύνεται ο σχετικός έλεγχος. Ο οδηγός καταγραφής ήταν ενσωματωμένος στη συνέντευξη, είχε τον κωδικό της κάθε μιας για εύκολη προσέγγιση και αναζητούσε: - περιγραφή προσωπικής εμφάνισης του συμμετέχοντα, - σύντομη περιγραφή του χώρου που πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη, - παρατήρηση και καταγραφή των μη λεκτικών στοιχείων -άλλες παρατηρήσεις που κίνησαν το ενδιαφέρον των ερευνητριών. Ο οδηγός βασίστηκε σε υποκειμενικές κρίσεις των ερευνητριών, παρόλα αυτά, έδωσε στοιχεία που λειτούργησαν επικουρικά στη σκιαγράφηση των αναγκών και προσδοκιών των συμμετεχόντων, υποβοήθησαν τις αναλύσεις και εμπλούτισαν τα συμπεράσματα.

## Συλλογή δεδομένων και ηθική της έρευνας

Η διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε περί τα τέλη Φεβρουαρίου 2020 και ολοκληρώθηκε περί τα τέλη Μαρτίου της ίδιας χρονιάς. Αρχικά υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για την ενημέρωσή τους σχετικά με την έρευνα, τον σκοπό της και η διαδικασία συμμετοχής τους στη συνέντευξη στον χώρο εργασίας τους. Δόθηκαν οι σχετικές διαβεβαιώσεις για την εμπιστευτικότητα, την ανωνυμία και τη μη δημοσιοποίηση προσωπικών δεδομένων και ακολούθησε η δημιουργία καταλόγου με τις επικείμενες συναντήσεις. Πραγματοποιήθηκε σύντομη πιλοτική εφαρμογή για τον έλεγχο των ερωτήσεων και του χρόνου, σε μικρό δείγμα (δύο τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε γνωστούς και διαθέσιμους συναδέλφους), για να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις και αλλαγές.

Ακολουθήθηκε η στρατηγική της σκόπιμης δειγματοληψίας, που επιτρέπει την πρόσβαση σε ομοιογενή δείγματα με κοινά χαρακτηριστικά για μελέτη και κατανόηση των συγκεκριμένων ομάδων εις βάθος: νηπιαγωγών και Συντονιστών (Flick, 2014). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δημόσια νηπιαγωγεία των περιφερειών Κρήτης, Αθηνών και Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αποτέλεσαν είκοσι τρεις (23) νηπιαγωγοί από τις παραπάνω περιοχές καθώς και τέσσερις Συντονιστές Εκπαιδευτικού Έργου Νηπιαγωγών, τρεις από την περιφέρεια Κρήτης και μια από την Αθήνα. Το δείγμα ήταν σκόπιμο, βολικό και προσβάσιμο για τον ερευνητή (Creswell, 2015). Η εντοπιότητα, ο τόπος εργασίας των ερευνητριών, ο τόπος σπουδών του και η μόνιμη κατοικία στενών συγγενικών του προσώπων, δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για γνωριμίες και σχέσεις εμπιστοσύνης στο χώρο της προσχολικής εκπαίδευσης. Αυτά οδήγησαν στην προσέγγιση προσώπων που ήταν διαθέσιμα και θετικά για συμμετοχή σε έρευνα με ατομική συνέντευξη.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν λεπτομερώς για τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση και διάχυση των αποτελεσμάτων της πριν συναινέσουν στη διεξαγωγή της. Εξηγήθηκε στους συμμετέχοντες ότι η συλλογή των δεδομένων είχε σκοπό να παράγει αποτελέσματα χρήσιμα σε γενικό επίπεδο και σε καμία περίπτωση να ταυτίσει νηπιαγωγούς με Συντονιστές με σκοπό μια πιθανή αξιολόγηση.

Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν, μετά από σχετική συζήτηση και άδεια των συμμετεχόντων και οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε κείμενο με τη διαδικασία της απομαγνητοφώνησης. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις αναφορικά με τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, καθώς και όλα τα υπόλοιπα γενικά στοιχεία, μετρήθηκαν με υπολογιστικά φύλλα. Οι απαντήσεις από τις ανοικτές ερωτήσεις επεξεργάστηκαν με το ηλεκτρονικό πρόγραμμα για ποιοτικές αναλύσεις MAX QDA (Kuckartz, 2014). Σε αυτές δόθηκαν κωδικοί, δημιουργήθηκαν κατηγορίες και θέματα και έγινε η διεξαγωγή των σχετικών αποτελεσμάτων και σχημάτων που βοήθησαν να εξαχθούν τα συμπεράσματα.

**Πίνακας 1**  
Παρουσίαση Δείγματος

| Ανταπόκριση στη συνέντευξη |                               |              |
|----------------------------|-------------------------------|--------------|
| Νομοί                      | Νηπιαγωγοί                    | Συντονιστές  |
| Χανίων                     | 11                            | 1            |
| Ρεθύμνου                   | 1                             |              |
| Ηρακλείου                  |                               | 1            |
| Λασιθίου                   |                               | 1            |
| Αθηνών                     | 7                             | 1            |
| Θεσσαλονίκης               | 4                             |              |
| Σύνολο                     | 23 (22 γυναίκες και 1 άνδρας) | 4 (γυναίκες) |

Η ανταπόκριση των νηπιαγωγών ήταν μεγαλύτερη από αυτήν που είχε αρχικά σχεδιαστεί. Αντίθετα, από τους έξι Συντονιστές που προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, ανταποκρίθηκαν οι τέσσερις.

Στον Πίνακα 1 απεικονίζεται η συμμετοχή των ατόμων στη συνέντευξη. Ο μέσος όρος ηλικίας των νηπιαγωγών ήταν τα σαράντα πέντε έτη. Από τους είκοσι τρεις που ερωτήθηκαν, οι είκοσι δύο ήταν γυναίκες και ένας ήταν άνδρας. Όλοι είχαν ολοκληρώσει Πανεπιστημιακές σπουδές σε επίπεδο πτυχίου, ενώ ένας δήλωσε και Μεταπτυχιακό τίτλο. Ο μέσος όρος υπηρετήσεως στο επάγγελμα ήταν τα δέκα οκτώ έτη. Τα στοιχεία αυτά βοήθησαν να σκιαγραφηθεί το προφίλ του σημερινού νηπιαγωγού, της εμπειρίας, της μόρφωσης και των αναγκών του.

## Αποτελέσματα

### Οι κλειστές ερωτήσεις

Η μελέτη έδωσε σημαντικά ευρήματα όπως την ανάγκη νηπιαγωγών και Συντονιστών για παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης, καθώς η ερώτηση: «είναι απαραίτητος, πιστεύετε, ο θεσμός του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου;» απαντήθηκε

θετικά (NAI) από το 100% και των δύο ομάδων. Επίσης την ανάγκη έγκαιρης και έγκυρης ενημέρωσης και επιμόρφωσης καθώς η ερώτηση: «είναι επαρκείς οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθείτε;» 4,3% απαντήθηκε καθόλου, 47,8% λίγο, 39,1% πολύ και 8,7% πάρα πολύ, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2**  
Κατανομή απαντήσεων νηπιαγωγών για επιμόρφωση

| <b>«Είναι επαρκείς οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθείτε;»</b> |                     |           |
|--|---------------------|-----------|
|  | Συχνότητα απάντησης | Ποσοστό % |
| Καθόλου  | 1                   | 4,3       |
| Λίγο   | 11                  | 47,8      |
| Πολύ   | 9                   | 39,1      |
| Πάρα πολύ  | 2                   | 8,7       |
| Σύνολο   | 23                  | 100,0     |

Αρκετές νηπιαγωγοί θεωρούν ότι υποστηρίζονται όπως θα ήθελαν (78,26%), ενώ ένα ποσοστό (22% περίπου) δεν στηρίζεται όσο θα επιθυμούσε. Την ίδια στιγμή, οι νηπιαγωγοί θεωρούν τη συμβολή του Συντονιστή σημαντική για την υποστήριξη/καθοδήγησή τους, ενώ οι Συντονιστές απάντησαν στο ερώτημα για τη συμβολή τους θετικά (NAI, 100%). Επίσης, από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ανοικτές ερωτήσεις της συνέντευξης, φάνηκε ότι αυτό που όλοι εννοούν πως χρειάζεται να περιλαμβάνει η υποστήριξη είναι: η διδακτική μεθοδολογία, η επικοινωνία και η αντιμετώπιση δυσκολιών, κυρίως με τους γονείς και τα παιδιά. Επίσης, οι νηπιαγωγοί, δε συνδέουν τόσο την επαγγελματική ικανοποίηση με την παρεχόμενη υποστήριξη (56,5% απάντησε: πολύ), όπως φαίνεται στο Πίνακα 3.

**Πίνακας 3**  
Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση των Νηπιαγωγών για την επαγγελματική ικανοποίηση

| <b>«Σε τι ποσοστό πιστεύετε μπορεί να συμβάλει ο Συντονιστής ώστε να μπορείτε να αντλήσετε ικανοποίηση από την καθημερινή σας εργασία;»</b> |                     |           |
|---|---------------------|-----------|
|   | Συχνότητα απάντησης | Ποσοστό % |
| Καθόλου   | 2                   | 8,7       |
| Λίγο  | 2                   | 8,7       |
| Πολύ  | 13                  | 56,5      |
| Πάρα πολύ   | 6                   | 26,1      |
| Σύνολο  | 23                  | 100,0     |

Στην ερώτηση «Σε τι ποσοστό πιστεύετε μπορεί ο Συντονιστής να συμβάλει στην υποστήριξη/καθοδήγηση των νηπιαγωγών;» οι απαντήσεις των νηπιαγωγών παρουσιάζονται παρακάτω στον Πίνακα 4. Παρατηρείται εδώ ότι ένα μεγάλο ποσοστό νηπιαγωγών θεωρεί σημαντικό τον ρόλο του Συντονιστή στην υποστήριξη/καθοδήγησή τους.

**Πίνακας 4**  
Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση των Νηπιαγωγών για τη συμβολή του Συντονιστή

| «Σε τι ποσοστό πιστεύετε μπορεί ο Συντονιστής να συμβάλει στην υποστήριξη/καθοδήγηση των νηπιαγωγών;» |                     |           |
|---|---------------------|-----------|
|   | Συχνότητα απάντησης | Ποσοστό % |
| Καθόλου   | 1                   | 4,3       |
| Λίγο  | 1                   | 4,3       |
| Πολύ  | 13                  | 56,5      |
| Πάρα πολύ   | 8                   | 34,8      |
| Σύνολο  | 23                  | 100,0     |

Η ερώτηση: «μπορεί να βοηθήσει ο Συντονιστής, μέσω του ρόλου του, ώστε ο νηπιαγωγός να αντλεί ικανοποίηση από την καθημερινή του εργασία;» απαντήθηκε από τους Συντονιστές σε ποσοστό 100% θετικά (ΝΑΙ). Ενώ το ερώτημα: «σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επαρκούν τα προσόντα σας (κατάρτιση, δεξιότητες και εμπειρία) για να ανταπεξέλθετε στον θεσμικό σας ρόλο», 0% απαντήθηκε καθόλου, 0% λίγο, 25% πολύ και 75% πάρα πολύ.

#### *Η ανάλυση S.W.O.T.*

Με την ανάλυση S.W.O.T. συγκεντρώθηκαν σε δύο ξεχωριστούς πίνακες, που φαίνονται παραπάνω, οι απόψεις νηπιαγωγών (Πίνακας 5) και Συντονιστών (Πίνακας 6), σχετικά με τις αδυναμίες και απειλές του ρόλου που χρειάζονται προσοχή και τις δυνάμεις και ευκαιρίες που θα μπορούσαν να ενισχυθούν.

**Πίνακας 5**  
Τι πιστεύουν οι νηπιαγωγοί για τη βελτίωση του ρόλου του Συντονιστή στην πράξη

| Ενίσχυση δυνάμεων  | Υπέρβαση αδυναμιών  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιστημονική κατάρτιση</li> <li>• Διδακτική εμπειρία</li> <li>• Έμφυτα προσόντα</li> <li>• Πρόσφατη εμπειρία στην τάξη</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Να βοηθάει</li> <li>• Να δίνει κίνητρα στην εκπ/κή διαδικασία</li> <li>• Να ενημερώνεται και επιμορφώνεται συνεχώς</li> <li>• Να είναι σε συχνή και ουσιαστική επαφή με τους νηπιαγωγούς</li> <li>• Να ακούει</li> <li>• Να είναι διαθέσιμος για όλους όταν χρειαστεί</li> <li>• Να προτείνει λύσεις σε προβλήματα</li> <li>• Να μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις του</li> </ul> |

| <b>Αξιοποίηση ευκαιριών</b>   | <b>Προστασία από τις απειλές</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιμορφώσεις που να ανταποκρίνονται στις παιδαγωγικές και πραγματικές ανάγκες</li> <li>• Επιμορφωτικές συναντήσεις/οργάνωση ημερίδων</li> <li>• Συχνή επικοινωνία</li> <li>• Συχνές επισκέψεις στις σχολικές μονάδες</li> <li>• Καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών</li> <li>• Διαφοροποιημένη επιμόρφωση</li> <li>• Ενημέρωση για τις εξελίξεις του αντικειμένου</li> <li>• Συνεργασία με ειδικούς</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γραφειοκρατία</li> <li>• Πολλές αρμοδιότητες</li> <li>• Ομάδες ειδικών</li> <li>• Λίγος χρόνος</li> <li>• Εποπτεία σε ειδικούς επιστήμονες</li> <li>• Τμήμα σχολικών δραστηριοτήτων</li> </ul> |

### **Πίνακας 6**

*Τι πιστεύουν οι Συντονιστές για τη βελτίωση του ρόλου του Συντονιστή στην πράξη*

| <b>Ενίσχυση δυνάμεων</b>  | <b>Υπέρβαση αδυναμιών</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες</li> <li>• Εργασία σε ομάδες</li> <li>• Άμεση παρέμβαση όπου υπάρχει πρόβλημα</li> <li>• Αλληλεπίδραση με τους νηπιαγωγούς</li> <li>• Ανοικτές διαδικασίες</li> <li>• Διαρκής διάλογος</li> <li>• Συλλογικές δράσεις</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολλά σχολεία</li> <li>• Μακρινές αποστάσεις</li> <li>• Πολλές ανάγκες</li> <li>• Διαρκής μετακίνηση</li> <li>• Μη έγκαιρη ειδοποίηση για σοβαρά προβλήματα</li> </ul> |
| <b>Αξιοποίηση ευκαιριών</b>   | <b>Προστασία από τις απειλές</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τους νηπιαγωγούς</li> <li>• Ενασχόληση με το εκπαιδευτικό γίνεσθαι</li> <li>• Συλλογικές διαδικασίες μέσω ΠΕ.Κ.Ε.Σ. για την υποστήριξη του έργου των νηπιαγωγών</li> <li>• Συνεργασία</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αμφισβήτηση</li> <li>• Καταγγελίες γονέων</li> <li>• Απαξίωση των νηπιαγωγών από γονείς</li> <li>• Έκθεση στην κριτική</li> <li>• Πολλές σχολικές μονάδες</li> </ul>   |

### **Οι απαντήσεις στις ανοιχτές ερωτήσεις**

Στην παρούσα μελέτη, ο μέσος όρος του δείγματος νηπιαγωγών στα έτη υπηρετήσεως στο επάγγελμα (δέκα οκτώ έτη), έδειξε ότι οι νηπιαγωγοί βρίσκονται στο στάδιο του πειραματισμού, της ανακάλυψης και εφαρμογής νέων τρόπων δράσης στην καθημερινή τους επαγγελματική πρακτική, δέχονται και αφομοιώνουν καινοτόμες

προοδευτικές δράσεις, άρα βρίσκονται στο σημείο που χρειάζονται ένα βήμα ακόμα στο επάγγελμά τους. Φάνηκε όμως ότι δεν τους δίδεται αυτή η ευκαιρία. Πολλές νηπιαγωγοί ξεκίνησαν με όρεξη να υπηρετήσουν το επάγγελμα, αλλά στην πορεία ήρθαν αντιμέτωπες με ματαιώσεις των προσδοκιών τους όσο αφορά την υποστήριξη και καθοδήγησή τους, απέκτησαν αρνητικές εμπειρίες από παλαιότερους ηγέτες και προσαρμόστηκαν σε ένα πλαίσιο όπου ο καθένας εργάζεται μόνος του χωρίς να περιμένει ιδιαίτερη στήριξη.

Από τις απαντήσεις επίσης καταδείχτηκαν οι απόψεις τόσο των νηπιαγωγών όσο και των Συντονιστών για τον ρόλο και τις βλέπουμε σε αντιπαραβολή στον παρακάτω Πίνακα 7.

### Πίνακας 7

#### Αντιπαραβολή των απαντήσεων νηπιαγωγών και Συντονιστών

| Νηπιαγωγοί<br>(Τι θέλουν από τον Συντονιστή)   | Συντονιστές<br>(Τι λένε οι ίδιοι για τον ρόλο τους)  |
|--|--|
| Θέλουν τον Συντονιστή να αφιερώνει χρόνο για κάθε έναν ξεχωριστά και να λαμβάνει υπόψη του την κάθε περίπτωση.   | Χρειάζεται να ενισχύσουν την ουσιαστική επικοινωνία τους με τους νηπιαγωγούς.  |
| Να τους δίνει κίνητρα για συνεχιζόμενη μόρφωση. Να μορφώνεται και ο ίδιος συνεχώς.   | Να αποφεύγουν καθυστερήσεις στην αντιμετώπιση προβλημάτων.   |
| Να τους στηρίζει και ενθαρρύνει με ευγένεια, να επιβραβεύει τις προσπάθειες.   | Να βρουν λύση για το πρόβλημα της κάλυψης του μεγάλου αριθμού των σχολείων και της μετακίνησής τους, προκειμένου να ανταποκριθούν σε όλες τις ανάγκες.   |
| Οι νηπιαγωγοί, στη συντριπτική πλειοψηφία, ενώ ξεκίνησαν προσκείμενοι με τον πιο θετικό τρόπο σε σχέση με το επάγγελμα, στην πορεία απογοητεύτηκαν από τον θεσμό του Συντονιστή γιατί δεν βρήκαν ανταπόκριση στις προσδοκίες τους. Ωστόσο, συνεχίζουν να επιζητούν τη βοήθειά του. | Όλοι οι Συντονιστές έχουν ως κίνητρο τη μετάδοση γνώσεων και την παροχή παιδαγωγικής και διδακτικής υποστήριξης στις νηπιαγωγούς, επιζητούν την αποδοχή τους και επιδιώκουν τη συλλογικότητα και την αλληλεπίδραση. Όμως η ανεπάρκεια χρόνου, που οφείλεται κυρίως στις πολλές αρμοδιότητές τους και τα πολλά και μακρινά σχολεία που χρειάζεται να εξυπηρετήσουν, αποτελεί έντονο πρόβλημα και εμποδίζει την επικοινωνία. |

### Η Θεματική Ανάλυση

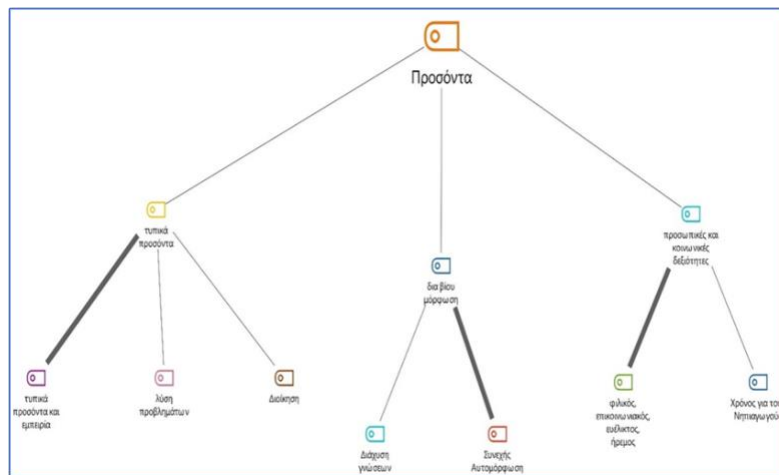
Από τη Θεματική Ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού MAXQDA δημιουργήθηκαν οι εξής κατηγορίες: α/η ετεροαντίληψη του ρόλου των Συντονιστών, όπως παρουσιάζεται από τους/τις νηπιαγωγούς και η β/αυτοαντίληψη του ρόλου των Συντονιστών, όπως παρουσιάζεται από τους ίδιους. Οι δυο αυτές κατηγορίες περιλαμβάνουν τα εξής θέματα: α1/προσόντα Συντονιστή, α2/τομείς καθοδήγησης – υποστήριξης, β1/ιδιαιτερότητες του ρόλου, β2/προσωπική συνεισφορά, β3/δυνατότητες και αδυναμίες του ρόλου.

Κάθε ένα από τα πέντε θέματα που αναδύθηκαν από τις δύο μεγάλες κατηγορίες εμπεριείχε μικρότερες υποενότητες-υποθέματα, τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση των απομαγνητοφωνήσεων και τη συχνότητα εμφάνισής τους στις απαντήσεις των

συμμετεχόντων. Ειδικότερα, τα θέματα και υποθέματα που δημιουργήθηκαν παρουσιάζονται παρακάτω:

Στην κατηγορία «ετεροαντίληψη του ρόλου» διαμορφώνονται τα θέματα:

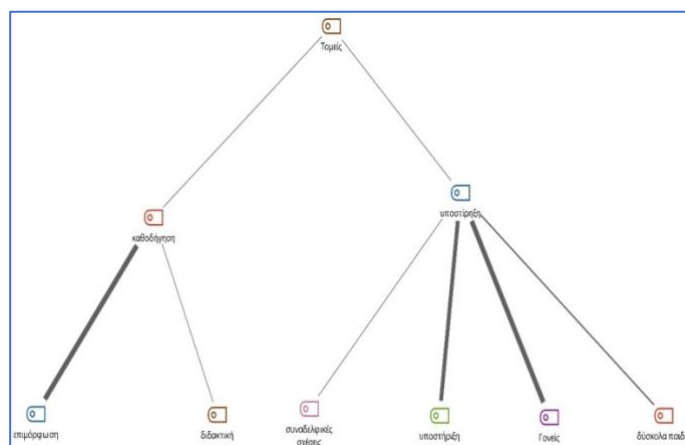
α1/Προσόντα (Σχήμα 1). Διατυπώνονται εδώ οι απόψεις των νηπιαγωγών σχετικά με τα προσόντα που απαιτείται να έχει ο Συντονιστής, ώστε να είναι αποτελεσματικός στον ρόλο του. Τα προσόντα αυτά οργανώνονται σε τρία υποθέματα, τυπικά –επαγγελματικά προσόντα (εμπειρία, επίλυση προβλημάτων, διοικητικές γνώσεις και ικανότητες), επικοινωνιακές δεξιότητες (φιλικός, ευέλικτος, επικοινωνιακός, ήρεμος, να διαθέτει χρόνο στους νηπιαγωγούς) και επιμορφωτικές δεξιότητες (ικανότητα να επιμορφώνεται ο ίδιος συνεχώς και να διαχέει τις γνώσεις που αποκτά στους νηπιαγωγούς).



**Σχήμα 1**

*Απαιτούμενα Προσόντα του Συντονιστή (απαντήσεις νηπιαγωγών)*

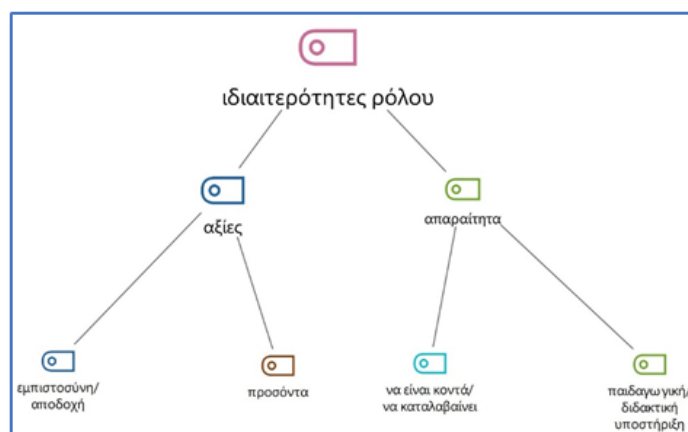
α2/Τομείς καθοδήγησης και υποστήριξης (Σχήμα 2). Οι νηπιαγωγοί επιθυμούν εξίσου καθοδήγηση και επιμόρφωση σε γενικότερα εκπαιδευτικά θέματα και ειδικότερα σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας. Επιπρόσθετα, έχουν ανάγκη υποστήριξης, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο σχέσεων με συναδέλφους, γονείς και παιδιά.



**Σχήμα 2**  
 Τομείς καθοδήγησης και υποστήριξης του Συντονιστή (απαντήσεις νηπιαγωγών)

Στην κατηγορία «αυτοαντίληψη του ρόλου» οι απαντήσεις των Συντονιστών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρία μεγάλα θέματα:

β1/Ιδιαιτερότητες του ρόλου της Συντονίστριας (Σχήμα 3), οι οποίοι αναλύονται σε αξίες που πρέπει να διαθέτει και σε στοιχεία απαραίτητα από τη φύση του έργου της. Στο θέμα «αξίες» οι Συντονίστριες εντάσσουν την εμπιστοσύνη και την αποδοχή που πρέπει να είναι αμοιβαίες μεταξύ αυτών και των νηπιαγωγών, αλλά και τα ιδιαίτερα προσόντα που διαθέτουν [ή θα πρέπει να διαθέτουν] προς τούτο, τα οποία θεωρούν «προστιθέμενες αξίες».

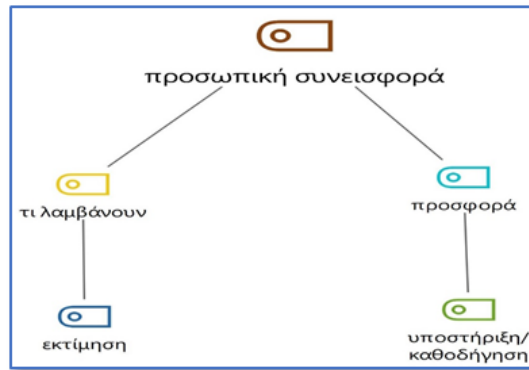


**Σχήμα 3**  
 Ιδιαιτερότητες του ρόλου (απαντήσεις Συντονιστριών)

β2/Η συνεισφορά των Συντονιστριών στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου μέσω του ρόλου που ασκούν (Σχήμα 4). Στο θέμα αυτό οι Συντονίστριες αναφέρονται



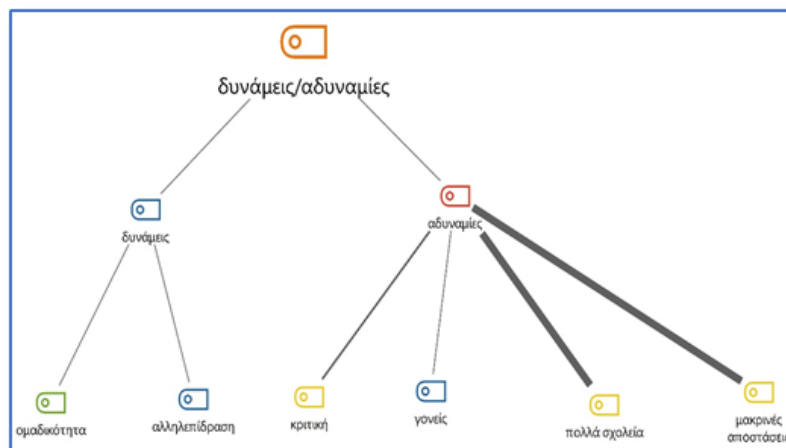
στο έργο που προσφέρουν και στην προσωπική προσπάθεια που καταβάλλουν, έτσι ώστε η παροχή εκπαίδευσης στο νηπιαγωγείο να είναι αποτελεσματική. Όπως οι ίδιες δηλώνουν, προσφέρουν καθοδήγηση και υποστήριξη και θεωρούν ότι λαμβάνουν την «εκτίμηση» των νηπιαγωγών για την προσφορά τους.



**Σχήμα 4**

*Η συνεισφορά μέσω του ρόλου (απαντήσεις Συντονιστών)*

β3/Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες που αντιμετωπίζουν στο έργο τους οι Συντονίστριες, όπως περιγράφονται από τις ίδιες (Σχήμα 5). Ως δυνατότητες δηλώνονται η ομαδικότητα (ως δυνατότητα συνεργασίας) και η αλληλεπίδραση που απορρέει από αυτήν, ενώ ως αδυναμίες καταγράφονται κατά κύριο λόγο ο μεγάλος αριθμός σχολείων στην αρμοδιότητά τους και οι μεγάλες αποστάσεις που πρέπει να διανύσουν για να τα επισκεφθούν, με αποτέλεσμα συχνά να μην είναι σε θέση να τα επισκέπτονται όλα κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Ως δευτερεύουσες αδυναμίες σημειώνουν τα προβλήματα με γονείς που πρέπει να επιλύουν και την έντονη κριτική που συχνά ασκείται στο έργο και τις αποφάσεις τους.



**Σχήμα 5**

*Δυνατότητες και αδυναμίες του ρόλου (απαντήσεις Συντονιστών)*

## Σύνθεση απαντήσεων και Συζήτηση

Όπως φάνηκε από τα ευρήματα, οι νηπιαγωγοί περιμένουν από τη Συντονίστριά τους να αποτελεί πρότυπο για αυτές και να τις εμπνέει στον καθημερινό τους αγώνα, αλλά και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, να αποτελεί το παράδειγμα με την παρουσία και τους χειρισμούς της στην αντιμετώπιση των καταστάσεων που χρήζουν επίλυσης και να συμβάλλει στον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας (όπως περιγράφεται από τις Βασιλειάδου και Διερωνίτου, 2014). Η ανάγκη όμως για επαγγελματική ανάπτυξη των νηπιαγωγών (βελτίωση διδασκαλίας, παιδαγωγικές τεχνικές, συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη) που θα τις καταστήσει εξειδικευμένες και σύγχρονες, έτσι όπως περιγράφει η Lloyd (2012), δεν φάνηκε να ικανοποιείται.

Από τα ευρήματα αναδύθηκε επίσης ότι δεν εκπληρώνονται αποτελεσματικά αυτά που προβλέπει η σχετική νομοθεσία και συγκεκριμένα το άρθρο 4 του Νόμου 4547/2018, τουλάχιστον, στον βαθμό που επιθυμούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί και αφορά την παρακολούθηση, τον συντονισμό και τη στήριξη του εκπαιδευτικού έργου των σχολικών μονάδων, την επιστημονική και παιδαγωγική υποστήριξη των εκπαιδευτικών καθώς και την οργάνωση της επιμόρφωσής τους. Το συγκεκριμένο πρόβλημα βέβαια που εντοπίστηκε στην παρούσα έρευνα, αναφέρεται και από τον Βοζαΐτη (2015), οφείλεται δε κυρίως στον μεγάλο αριθμό των εκπαιδευτικών που αντιστοιχούν σε κάθε Συντονιστή.

Η ανάγκη αναβάθμισης της ποιότητας των υποστηρικτικών και επιμορφωτικών δράσεων, του ηγετικού ρόλου αλλά και του προγραμματιστικού ρόλου των Συντονιστών που προκύπτει από την παρούσα μελέτη εμφανίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Αργυροπούλου, 2015· Βοζαΐτης, 2015). Οι νηπιαγωγοί επιζητούν επιμόρφωση, περισσότερη και πιο ποιοτική, ίσως και βασισμένη σε αρχικό μακροχρόνιο σχεδιασμό, παρά το γεγονός ότι οι Συντονίστριες υποστηρίζουν ότι εκτελούν το έργο αυτό στο έπακρο.

Αφετέρου, ενώ το coaching μπαίνει δυναμικά στον χώρο της εκπαίδευσης διεθνώς και διευκολύνει με πρακτικές λύσεις τους εκπαιδευτικούς, εμπνέει την ηγεσία και εξασκεί τη συναισθηματική ευφυΐα της (van Nieuwerburgh & Barr, 2016), αυτό δεν επιβεβαιώνεται ότι ισχύει στην ελληνική εκπαίδευση. Οι Συντονίστριες σύμφωνα με τις απόψεις των νηπιαγωγών δεν ασκούν coaching. Ομοίως, ούτε συνδράμουν τις νηπιαγωγούς για τη χρήση στρατηγικών διαχείρισης σχέσεων (σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Pierce, 2015). Πολλές φορές, κυρίως όσον αφορά τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο, παρουσιάζεται έντονη η έλλειψη του mentoring (Carter, 2001), με αποτέλεσμα οι νηπιαγωγοί να βιώνουν απομόνωση ή διαστρεβλωμένους επαγγελματικούς κανόνες. Από τις απαντήσεις τους οι νηπιαγωγοί ζητούν λύσεις από τον Συντονιστή τους, ενώ οι Συντονιστές αποζητούν την αποδοχή από τις νηπιαγωγούς, πράγμα που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση των αρχών του coaching από τη πλευρά του Συντονιστή αναφορικά με την παροχή λύσεων, τη λειτουργική επικοινωνία και την ενσυναίσθηση, έτσι ώστε να μπορέσει να κερδίσει την αποδοχή των νηπιαγωγών.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον σημείο από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι ότι οι νηπιαγωγοί επιδιώκουν να λάβουν ανατροφοδότηση από τον Συντονιστή σε θέματα που τους απασχολούν και ο ίδιος έχει επέμβει, το οποίο, ωστόσο, δεν φαίνεται να συμβαίνει. Συγκεκριμένα, οι νηπιαγωγοί θέλουν να είναι κοντά τους ο Συντονιστής όταν αντιμετωπίζουν πρόβλημα, να το συζητούν και να βρίσκουν λύσεις από κοινού, ανάλογα με την περίπτωση, τις δυνατότητες και τις ειδικές ανάγκες των ίδιων, και στη συνέχεια

να λαμβάνουν ανατροφοδότηση. Το παραπάνω εύρημα συμφωνεί απόλυτα με την άποψη των Solomon et al. (2012), οι οποίοι τονίζουν την αξία της ανατροφοδότησης και ιδιαίτερα την ανατροφοδότηση κατά την πορεία της καθοδήγησης.

Τέλος, ο σημαντικός ρόλος της θετικής ψυχολογίας στη βελτίωση της επικοινωνίας του ηγέτη με τους εκπαιδευτικούς, που τον βοηθά να είναι αποτελεσματικός, όπως τονίστηκε από τους Πεζηρκιανίδη (2020) και Σταύρου (2017), φαίνεται ότι δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη από τους Συντονιστές. Αυτό συνάγεται από το γεγονός ότι οι νηπιαγωγοί ζητούν ενθάρρυνση και επιβράβευση.

Ουσιαστικά, ο Συντονιστής δεν παρουσιάζεται εναρμονισμένος με τις τρέχουσες αντιλήψεις για την εκπαιδευτική ηγεσία, άρα και ο ίδιος χρειάζεται επιμόρφωση. Η συμβολή του φαίνεται να είναι ελάχιστη όσον αφορά την οικοδόμηση ισχυρής συνεργατικής κουλτούρας μεταξύ των εκπαιδευτικών, η οποία θα τους ωθήσει σε αλλαγές και καινοτομίες στον εκπαιδευτικό χώρο. Ούτε ο ίδιος μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αλλαγής έτσι όπως τον περιγράφει η Brown (2016). Τελικά, επιβεβαιώνεται ο Βοζαΐτης (2015) όταν τονίζει την ανάγκη για τη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου και αναφέρεται στη «συνετή, μακρόπνοη και σωστά μελετημένη εκπαίδευση των υποψήφιων εκπαιδευτικών ηγετών, ώστε να διαφυλαχτεί το κύρος του θεσμού» (σ. 502).

Ανακεφαλαιώνοντας, αυτό που αναζητούν οι νηπιαγωγοί από τον Συντονιστή τους είναι: πρώτον, να αφιερώνει χρόνο, ευαισθησία, να καθοδηγεί και να στηρίζει. Δεύτερον, με βιωματικές δράσεις, να βελτιώνει την επικοινωνία και να αφήνει ανοικτά τα κανάλια μετάδοσης των πληροφοριών, χρησιμοποιώντας τη σαφήνεια, που προάγει το θετικό εργασιακό κλίμα, τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και τον νεωτερισμό. Τρίτον, να βελτιώνει συνεχώς τις επικοινωνιακές του τεχνικές, να εμπνέει και να οδηγεί την ομάδα του σε υψηλούς στόχους, προωθώντας την ποιοτική κουλτούρα. Τέταρτον, να επιδιώκει την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειρίας και διδακτικού υλικού χρησιμοποιώντας τους πιο σύγχρονους τρόπους. Πέμπτο, να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και να το ενδυναμώνει, καθώς και να ενθαρρύνει τα ατομικά ταλέντα, δίνοντας ευκαιρίες για επαγγελματική μάθηση και ανάπτυξη, σύμφωνα και με τις αρχές του coaching (της εκπαιδευτικής προγύμνασης) που αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Τέλος, να δίνει τη δυνατότητα στον νηπιαγωγό να γνωρίζει τι να κάνει, πώς να το κάνει, παρέχοντάς του τα απαραίτητα εργαλεία και πρότυπα και την ευκαιρία να αξιολογεί την απόδοσή του και να ανατροφοδοτείται για τη δράση του.

Στην παρούσα μελέτη, για την εξαγωγή των παραπάνω σαφών συμπερασμάτων συνέβαλε καθοριστικά η χρήση της ανάλυσης S.W.O.T., η οποία δομεί τη σκέψη και προάγει την κριτική σκέψη και οδηγεί στη λήψη αιτιολογημένων στρατηγικών αποφάσεων. Διότι «η διδασκαλία και η κριτική σκέψη είναι το κλειδί για το μέλλον της ανθρωπότητας» (AlMarwani, 2020, σ. 1).

## Επίλογος

Υποθέτουμε ότι ο κυριαρχικός και μονοδιάστατος χαρακτήρας του συμβουλευτικού ρόλου των παλαιότερων εποχών (όταν ο κάθε παιδαγωγικός ηγέτης έπραττε κατά το δοκούν, μεροληπούσε υπέρ φίλων και γνωστών, χωρίς να φροντίζει δίκαια να μοιράζει το ενδιαφέρον του, την εκτίμησή του αλλά και χωρίς να δίνει σημασία στην αξία της ομαδικότητας), δημιούργησε την αναγκαιότητα αλλαγών. Όμως, παρά το

πέρασμα από τον αυστηρό και απρόσωπο Επιθεωρητή στον Σχολικό Σύμβουλο με τα λίγο πιο χαλαρά και αόριστα θεσμικά πλαίσια και στη συνέχεια στον σημερινό Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου που καταναλώνεται στη γραφειοκρατία και τις ομαδικές δράσεις της Περιφέρειας, δεν επετεύχθη ο στόχος της βελτίωσης του εκπαιδευτικού προϊόντος.

Από την παρούσα μελέτη γίνεται σαφές ότι στη σημερινή απαιτητική εποχή χρειάζονται άλλοι χειρισμοί. Από τα συμπεράσματά της προκύπτει ότι ο Συντονιστής, που βρίσκεται στο επίκεντρο των προσπαθειών για τη βελτίωση και πρόοδο του Δημόσιου Νηπιαγωγείου, χρειάζεται να εμπλουτίσει τον ρόλο του με πρακτικές που να καλύπτουν τις προσδοκίες των νηπιαγωγών και να αξιοποιήσει τα προσόντα του και τη θέλησή του ώστε να στέκεται αποτελεσματικά στο πλευρό τους με πιο αποδοτικό τρόπο.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να δημιουργήσει νέους προβληματισμούς και να οδηγήσει σε μελλοντικές προσπάθειες που θα προσθέσουν νέα γνώση. Ειδικότερα, μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για να διερευνηθούν οι προτεραιότητες που θέτει η Πολιτεία για το σύγχρονο νηπιαγωγείο. Να μελετηθούν οι αδυναμίες του θεσμού κατά το πέρασμα του χρόνου και τα λάθη στην πράξη των προηγούμενων εκπροσώπων του. Να επαναπροσδιοριστεί έτσι ο ρόλος του Συντονιστή, ώστε να καλύπτει τα θετικά στοιχεία (υποστήριξη, καθοδήγηση, επίλυση, επιμόρφωση), ενώ ταυτόχρονα να ενσωματώνει και τα στοιχεία που προκύπτουν από τη τρέχουσα τάση σε παγκόσμιο επίπεδο για την εκπαιδευτική ηγεσία.

## Βιβλιογραφία

- Αργυροπούλου, Ε. (2015). *Προσεγγίζοντας το αβέβαιο μέλλον: Η λειτουργία του Προγραμματισμού στην εκπαίδευση*. Δίσιγμα.
- Αργυροπούλου, Ε. (Επιμ.). (2017). *Starratt, R. - Ηθική ηγεσία στην εκπαίδευση*. Δίσιγμα.
- Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Νηπιαγωγείο, Δημοτικό Σχολείο*. Κριτική.
- AlMarwani, M. (2020). Pedagogical potential of SWOT analysis: An approach to teaching critical thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100741>
- Βασιλειάδου, Δ., & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 93-95.
- Bernard, M. (2018). *Coaching for rational living*. Springer.
- Βοζαίτης, Γ. (2015). *Ο ρόλος του σχολικού συμβούλου στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Brown, C. S. (2016). A conceptual framework for coaching that supports teacher development. *Journal of Education and Social Policy*, 3(4), 14-25.
- Carter, M., & Francis, R. (2001). Mentoring and beginning teachers. *Workplace Learning. Asia/Pacific Journal of Teacher Education*, 29(3), 249-262. <https://doi.org/10.1080/13598660120091856>
- Creswell, J. (2015). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (5<sup>th</sup> ed.). Pearson Education.
- Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Joyce, B., & Showers, B. (1982). The coaching of teaching. *Educational Leadership*, 40(1), 4-10.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative research analysis*. Sage.
- Liu, F., & Wang, Y. (2019). Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis and countermeasures on the cultivation of preschool teachers in Sichuan province. *Journal of Contemporary Education Research*, 3(2). <https://doi.org/10.26689/jcer.v3i2>
- Lloyd, C. M. (2012). Coaching as a key component in teachers professional development improving classroom practices in head start settings. *OPRE Report 2012-2014, Administration for Children and Families, US Department of Health and Human Services*, MD2E.
- Lowenstein, M. (2005). If advising is teaching what do advisors teach? *NACADA Journal*, 25(2), 65-73. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-25.2.65>
- Νόμος 4547/12.6.2018. «Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις» [ΦΕΚ 102, τεύχος Α΄].
- Πεζηρκιανίδης, Χ. (2020). *Δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου για τις φιλικές σχέσεις ενηλίκων υπό το πρίσμα της θετικής ψυχολογίας* (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Pierce, J., (2015). *Teacher-coach alliance as a critical component of coaching. Effects of feedback and analysis on teacher practice* (Doctoral Dissertation). University of Washington, Seattle.
- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Gutenberg.
- Rush, D., & Shelden, I. (2011). *The early childhood coaching handbook*. Brooks Publishing Company.
- Σταύρου, Σ. (2017). Σχολική ηγεσία και εκπαιδευτικοί οργανισμοί. 1<sup>ο</sup> Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Εκπαιδευτική ηγεσία, αποτελεσματική διοίκηση και ηθικές αξίες, τόμος Β΄ (σσ. 420-424).
- Shvardak, M. (2021). S.W.O.T. analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution. *Elementary Education on Line*, 20(1), 958-967. <http://dx.doi.org/10.17051/ie.2015.85927>
- Solomon, B., Klein, S., & Politylo, B. (2012). The effect of performance feedback on teachers' treatment integrity: A meta-analysis of the single-case literature. *School Psychology Review*, 41(2), 160-175. <https://doi.org/10.1080/02796015.2012.12087518>
- Swinson, J., & Harrop, A. (2012). *Positive psychology for teachers. A practical guide*. Taylor & Francis.
- van Nieuwerburgh, C., & Barr, M. (2016). Coaching in education. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE handbook of coaching* (pp. 505-521). Sage.
- Velentin, E. K. (2001). S.W.O.T. analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/106966792001.1/501891>