



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ:
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: *«Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό
(Συμβατικές και e-Μορφές): Πολιτικές και Πρακτικές»*

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*« Η συμβολή της Σχολικής Ηγεσίας στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των
Εκπαιδευτικών της Προσχολικής Εκπαίδευσης. Διερεύνηση των
απόψεων των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού
Κορινθίας »*

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Θεοδώρα Τσουμπού

A.M.: 3032202001124

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Γεώργιος Μπαγάκης

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

**κος Γεώργιος Μπαγάκης, Καθηγητής
κα Δέσποινα Τσακίρη, Καθηγήτρια
κος Νικόλαος Φωτόπουλος, Καθηγητής**

Κόρινθος, Ιούνιος 2022

*Αφιερώνεται
στον πατέρα μου, Περικλή*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Η συμβολή της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της Προσχολικής Εκπαίδευσης. Διερεύνηση των απόψεων Προϊσταμένων της Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας» εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εκπαιδευτική Πολιτική: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διοίκηση», του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου Δρ. Γεώργιο Μπαγάκη για τις πολύτιμες συμβουλές, τις εμπειριστατωμένες και εύστοχες επισημάνσεις, την επιστημονική του καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την άμεση ανταπόκρισή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Αισθάνομαι ακόμα την ανάγκη να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες και τις διδάσκουσες του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για την πολύτιμη συμβολή τους στην προσωπική και επαγγελματική μου ενδυνάμωση.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις Προϊσταμένες Προσχολικής Εκπαίδευσης που συμμετείχαν με μεγάλη προθυμία και ζήλο στην έρευνά μου. Χωρίς τη συμβολή τους, θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση της ερευνητικής μου εργασίας.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους δικούς μου ανθρώπους, την οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση και την κατανόηση που επέδειξαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρούμε να διερευνήσουμε και να καταγράψουμε τις αντιλήψεις των Προϊσταμένων σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας αναφορικά με τη συμβολή τους και τον ρόλο τους ως σχολικοί ηγέτες στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη σχολική τους μονάδα. Ο ρόλος του σχολικού διευθυντή – προϊσταμένου στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών απασχολεί ολοένα και περισσότερο τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού αποτελεί έναν κρίσιμο και καθοριστικό παράγοντα για την αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, καθώς και πρωταρχικό στόχο του διευθυντή- ηγέτη (Day, 2003: 24-25).

Διαμορφώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αφορούν: (α) τη νοηματοδότηση των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, (β) τους τρόπους με τους οποίους συμβάλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας και (γ) την άποψή τους για το ποιοι παράγοντες επηρεάζουν θετικά/ αρνητικά την προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πραγματοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος και συγκεκριμένα το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης. Το δείγμα αφορούσε 12 Προϊσταμένες Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας.

Τα κυριότερα συμπεράσματα αντλήθηκαν, αρχικά, από τις αντιλήψεις των Προϊσταμένων σχετικά με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης, την αναγκαιότητά της και τη σύνδεσή της με την παροχή ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου. Όσον αφορά τον ρόλο τους, αναγνωρίζουν την καθοριστική συμβολή τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, γι αυτό προσπαθούν να οργανώνουν επιμορφωτικές δράσεις, να παρακινούν και να διευκολύνουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών τους σε επιμορφώσεις, να προωθούν την καινοτομία, τη σχολική δικτύωση και να ενισχύουν την εξωστρέφεια του σχολείου τους. Επίσης, θεωρούν τη δημιουργία θετικού, συνεργατικού σχολικού κλίματος ως τον κύριο παράγοντα προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών του σχολικού οργανισμού.

Ταυτόχρονα όμως, οι Προϊσταμένες επισημαίνουν ότι περιορίζονται αισθητά από τον μεγάλο φόρτο εργασίας, την έλλειψη χρόνου, τους ανεπαρκείς οικονομικούς

πόρους, την έλλειψη υποδομών, τη γραφειοκρατική και συγκεντρωτική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το υψηλό κόστος των δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης και την απουσία ποιοτικών επιμορφωτικών προγραμμάτων τόσο για εκπαιδευτικούς όσο και για διευθυντές-προϊσταμένους.

Λέξεις-κλειδιά: επαγγελματική ανάπτυξη, επιμόρφωση, σχολικός ηγέτης,

Προσχολική Εκπαίδευση

ABSTRACT

In the present work we attempt to investigate and capture the perceptions of the principals of preschool education units in the prefecture of Corinth regarding their contribution and their role as school leaders in the professional development of teachers serving in their school unit. The role of the school principal in the professional development of teachers is increasingly the concern of the international scientific community. The professional development of the teacher is a critical and decisive factor for the upgrade of the provided education as well as a primary goal of the school principal -leader (Day, 2003: 24-25).

The following research questions were formulated which concern: (a) the meaning of the Preschool Education principals regarding the concept of the professional development of the teachers, (b) the ways in which they contribute to the professional development of the teachers of their school unit and (c) their opinion on which factors positively / negatively affect their effort to promote the professional development of teachers. A qualitative method was performed, specifically the tool of the semi-structured interview. The sample concerned 12 Preschool Education principals in the prefecture of Corinth.

The main research findings were initially drawn from the perceptions of preschool principals on the concept of professional development, its necessity and its connection with the provision of quality educational work. In terms of their role, they recognize its decisive contribution to the professional development of teachers in their school, so they try to organize training activities, to motivate and facilitate the participation of their teachers in training, to promote innovation, school networking and reinforce their school's extroversion. They also consider the creation of a positive cooperative school climate as the main factor promoting the professional development of the members of the school organization.

But at the same time, the preschool principals point out that are significantly limited by the heavy workload, lack of time, insufficient financial resources, lack of infrastructure, bureaucratic and centralized structure of the Greek education system, the high cost of professional development activities and the absence of quality training programs for both teachers and school principals.

**Key words: professional development, teacher training, school leader,
Preschool Education**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη	4
Abstract	6
Εισαγωγή	11

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

1.1	Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού.....	14
1.2	Η σημασία και η αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.....	17
1.3	Φάσεις-Στάδια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.....	22
1.4	Μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης.....	27
1.5	Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.....	30
1.5.1	Ατομικοί παράγοντες	31
1.5.2	Οργανωτικοί παράγοντες	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

2.1	Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ηγεσία».....	36
2.2	Σχολική ηγεσία	38
2.3	Τύποι-Μοντέλα Ηγεσίας στην Εκπαίδευση.....	41

2.3.1	Παιδαγωγική/Εκπαιδευτική ηγεσία (Instructional Leadership).....	42
2.3.2	Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)	43
2.3.3	Ηθική ηγεσία (Moral leadership).....	45
2.3.4	Συμμετοχική ηγεσία (Participative leadership).....	46
2.3.5	Διοικητική ή Διαχειριστική ηγεσία (Managerial leadership).....	47
2.3.6	Ενδεχομενική ηγεσία (Contingent leadership).....	49
2.3.7	Άλλες μορφές ηγεσίας.....	50
2.4	Σχολική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.....	54

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1	Εισαγωγή	63
3.2	Αναγκαιότητα της έρευνας	63
3.3	Ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας	65
3.4	Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και εργαλείου έρευνας.....	67
3.5	Το δείγμα της έρευνας.....	69
3.6	Το πρωτόκολλο συνέντευξης.....	71
3.7	Ζητήματα Δεοντολογίας.....	72
3.8	Εγκυρότητα & Αξιοπιστία της έρευνας.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1	Εισαγωγή.....	75
4.2	Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1	Παρουσίαση των συμπερασμάτων.....	90
5.2	Συζήτηση.....	100

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102
-----------------------------------	------------

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
-------------------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:	Πρωτόκολλο συνέντευξης.....	123
---------------------	-----------------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:	Συνοπτικές.....	127
---------------------	-----------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζούμε στην Κοινωνία της Γνώσης, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, ο οποίος διέπεται από τις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές σε όλους τους τομείς του. Οι νέες απαιτήσεις και οι αλλαγές που γίνονται είναι απόρροια των νέων εξελίξεων και ερευνητικών συμπερασμάτων στα διάφορα επιστημονικά πεδία, καθώς και των απαιτήσεων της κοινωνίας για αναβάθμιση της ποιότητας στην εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004). Η γνώση αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς, το ίδιο, όμως, και η παλαιώσή της (Μαυρογιώργος, 1993). Οι μέχρι τώρα αξίες, πεποιθήσεις, αρχές βρίσκονται πια υπό αμφισβήτηση.

Σε άμεση συσχέτιση με τα παραπάνω, προβάλλει η αναγκαιότητα ενίσχυσης του σύγχρονου εκπαιδευτικού του οποίου ο ρόλος αδιαμφισβήτητα γίνεται όλο και πιο δύσκολος και πολύπλοκος. Προκειμένου, λοιπόν, ο εκπαιδευτικός να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και να σταθεί αρωγός στην παγκόσμια προσπάθεια για παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης, απαιτείται να αποκτήσει τις ικανότητες, δεξιότητες και αξίες που θα τον βοηθήσουν να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων, δηλαδή να προλαμβάνει και να οδηγεί τις εξελίξεις και όχι να τις ακολουθεί. Οι σύγχρονες θεωρίες και ερευνητικές μελέτες θέλουν τον εκπαιδευτικό στοχαζόμενο και ερευνητή με βούληση και επιθυμία να μαθαίνει συνεχώς (Day, 2003· Παπαναούμ, 2005).

Συγκεκριμένα, τα προγράμματα επιμόρφωσης μεταξύ ομότιμων, η ομαδοσυνεργατική διδακτική, η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, η διερεύνηση καινοτόμων διδακτικών προσεγγίσεων, η προώθηση της σχολικής δικτύωσης, αποτελούν καλές πρακτικές προώθησης της δια βίου επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Αναντίρρητα, η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην παροχή υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού έργου, επομένως, η συμβολή του στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος είναι μείζονος σημασίας (Σαϊτης & Σαϊτης, 2012).

Επίσης, το κεντρικό διακύβευμα των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων για αποτελεσματικά σχολεία που βελτιώνονται συνεχώς, προϋποθέτει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, καθώς αυτοί διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών αλλαγών (Day, 2003). Πυρήνα, λοιπόν, αυτών των εξελίξεων και αλλαγών αποτελεί η αέναη επαγγελματική ανάπτυξη των

εκπαιδευτικών (Fullan & Hargreaves, 1995), η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, της ανάθεσης πρωτοβουλιών και ηγετικών ρόλων, της προβολής και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους ταυτότητας, τη βελτίωση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου του σχολικού οργανισμού.

Σύμφωνα με τη διεθνή εκπαιδευτική έρευνα, η ηγεσία του σχολείου είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Sergiovanni, 2001; EdSource, 2008; Leithwood et al., 2004). Εδώ και δεκαετίες, σύμφωνα με έρευνες, έχει αναγνωριστεί ότι ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη είναι το κεντρικό πρόσωπο αναφοράς όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ((Breteson & Johansson, 2000; Clement & Vantenberghe 2001; Smylie & Hart, 1999; Youngs & King, 2002). Όμως, για να εξασφαλιστεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα στα σχολεία, θα πρέπει να διαμορφωθεί το κατάλληλο σχολικό κλίμα από τον διευθυντή – ηγέτη ο οποίος μέσα από τις δεξιότητες, τις αξίες και τις ενέργειες του δημιουργεί τις καλύτερες συνθήκες για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Με άλλα λόγια, ο σχολικός διευθυντής - ηγέτης έχει την ευθύνη να μετατρέψει το σχολείο του σε έναν μαθάνοντα οργανισμό όπου επικρατεί η μάθηση, η συνεργασία, η επικοινωνία, η καινοτομία και η ανταλλαγή γνώσεων, απόψεων, σύγχρονων πρακτικών και εμπειριών μεταξύ των μελών του. Ένα τέτοιο σχολικό περιβάλλον είναι ο καλύτερος τρόπος ενίσχυσης και προώθησης της επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης τόσο του εκπαιδευτικού προσωπικού, όσο και των ίδιων των σχολικών ηγετών. Ωστόσο, στην ελληνική βιβλιογραφία παρατηρείται πολύ μικρός αριθμός ερευνών αναφορικά με τη συμβολή του διευθυντή - ηγέτη Προσχολικής Εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, γεγονός που καθιστά αδήριτη ανάγκη την περαιτέρω έρευνα και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία ασχολείται με το ζήτημα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής και τη συμβολή του/της διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας στην προώθησή της. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι απόψεις των διευθυντών/προϊσταμένων των σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων εκπαιδευτικών τους, τον ρόλο τους ως σχολικοί ηγέτες στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης και τους παράγοντες που

δυσχεραίνουν, αλλά και εκείνους που διευκολύνουν την προσπάθειά τους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αρχικά, επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητά της στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα στάδια και τα μοντέλα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, καθώς και οι παράγοντες που την επηρεάζουν (ατομικοί, οργανωτικοί).

Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσεγγίζονται εννοιολογικά οι όροι της Ηγεσίας και της Σχολικής Ηγεσίας. Γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη, καθώς και στους διαφορετικούς τύπους ηγεσίας στην εκπαίδευση. Τέλος, καταδεικνύεται η δυναμική σχέση μεταξύ σχολικής ηγεσίας και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η αναγκαιότητα διεξαγωγής της ερευνητικής μελέτης, ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και του ερευνητικού εργαλείου, το δείγμα της έρευνας και πίνακας με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων του δείγματος, τα ζητήματα δεοντολογίας και τέλος, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, ενώ **στο πέμπτο κεφάλαιο**, ακολουθεί η παρουσίαση των συμπερασμάτων και η διασύνδεσή τους με την υπάρχουσα ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Παράλληλα, καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Τέλος, παρατίθεται η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα με το ερευνητικό εργαλείο και τις συνεντεύξεις.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις τόσο στον κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό τομέα, όσο και στον χώρο της επιστήμης και της τεχνολογίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκπαίδευση δε θα μπορούσε να μείνει αλώβητη από τις αλλαγές αυτές. Οι νέες εκπαιδευτικές πρακτικές, οι σύγχρονοι μέθοδοι διδασκαλίας, η επιστημονική διερεύνηση, η κριτική θεώρηση, οι νέες επαγγελματικές σχέσεις και ανάγκες διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα. Καθώς η οικονομία και η αγορά εργασίας δημιουργούν νέα πρότυπα εργασίας και απαιτούν νέες δεξιότητες, η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης συνδέεται όλο και περισσότερο με την έννοια της δια βίου μάθησης (lifelong learning). Ο εκπαιδευτικός καλείται να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα, τα οποία μεταβάλλονται και εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, υιοθετώντας έναν ρόλο σαφώς πιο διευρημένο. Ο νέος αυτός ρόλος προϋποθέτει την προώθηση μηχανισμών συνεχούς επιμόρφωσης και στήριξης του εκπαιδευτικού, τη συμμετοχή του σε τυπικές και άτυπες μορφές επιμόρφωσης, καθώς αντιμετωπίζεται πλέον ως δια βίου εκπαιδευόμενος και στοχαζόμενος επαγγελματίας (Schon, 1983). Η επαγγελματική ευαισθητοποίηση και γενικότερα η συνεχής και δια βίου επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί βασικό συστατικό της σχολικής βιωσιμότητας, της καινοτομίας και της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού συστήματος.

Τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία, όσο και στην ελληνική συναντάται αρκετά ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη (professional development) και έχουν γίνει προσπάθειες, κατά καιρούς, για την αποσαφήνισή του. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η οποία έχει θεωρηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο ως καίριας σημασίας ζήτημα, μπορεί να θεωρηθεί δύσκολη και πολύπλοκη ως προς τη σημασία

της. Η διαρκής εμβάθυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε επαγγελματία.

Οι Hargreaves & Fullan (1995) καθορίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ως μία συνεχή διαδικασία κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί προσεγγίζουν διάφορες γνωστικές περιοχές και αναπτύσσουν γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν και να ενσωματωθούν αποτελεσματικά στο κοινωνικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον King (1999), η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σχετίζεται με πρακτικές και διαδικασίες που στοχεύουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου, μέσα από τον εμπλουτισμό και τη συνεχή ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και αντιλήψεων. Η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού, οι στάσεις, οι αξίες, οι πεποιθήσεις του διαμορφώνουν τον τρόπο διδασκαλίας του και, ταυτόχρονα, συμβάλλουν στην επαγγελματική του ανάπτυξη. Ο εκπαιδευτικός μέσα από την επαγγελματική του ανάπτυξη μπορεί, παράλληλα, να βελτιώσει και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά (King, 1999: 109-110).

Κατά μία άλλη άποψη, η επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών αποτελούν δύο διαδικασίες που αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται (Ματσαγγούρας, 1999:35). Σύμφωνα με τον Γκρίτζιο (2006), η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά όχι μόνο την επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού, αλλά και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς του. Καθώς ο εκπαιδευτικός αποτελεί την κεντρική συνιστώσα του εκπαιδευτικού αποτελέσματος και της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης, καλείται να αναλάβει δεσμευτικό και ενεργό ρόλο όσον αφορά στην επαγγελματική του εξέλιξη καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις εκπαιδευτικές αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό και πολιτικό γίγνεσθαι (Day, 2003).

Σύμφωνα με τους Kolbe & Wolf (1980), η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά την ολόπλευρη ανάπτυξη του ατόμου και όχι μόνο την επαγγελματική του ανάπτυξη. Με αυτή την έννοια, η επαγγελματική και προσωπική του ανάπτυξη αλληλοπροσδιορίζονται. Η επαγγελματική ανάπτυξη επιτυγχάνεται, όταν το άτομο εξελίσσεται ανάλογα με τις τρέχουσες συνθήκες οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται (Kolbe & Wolf, 1980 στο Patton & McMachon, 2006: 7). Η επαγγελματική ανάπτυξη ως έννοια έχει μελετηθεί και παρουσιαστεί με διαφορετικούς τρόπους, αλλά, σε γενικές γραμμές, αφορά τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι μέσα από τη διαρκή επιδίωξή τους για επαγγελματική ανάπτυξη, μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν (learn how to learn)

και πώς να μετατρέπουν τη θεωρητική γνώση σε πράξη, ώστε να βοηθήσουν στην εκπαίδευση των μαθητών τους (Avalos, 2011). Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (2005), η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι μια «περιπέτεια» μακράς διάρκειας, η οποία αρχίζει από την ηλικία των πέντε ετών περίπου και ολοκληρώνεται με τη συνταξιοδότησή του. Συμπληρωματικά με τις προηγούμενες εννοιολογικές προσεγγίσεις, οι Παπαναούμ και Λιακοπούλου (2014) αναφέρουν ότι πρόκειται για μια εξελικτική διαδικασία η οποία διαπλέκεται με την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Τονίζουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μια διαρκής εξελικτική διαδικασία μάθησης, μέσω της οποίας οι εκπαιδευτικοί αποκτούν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και τις προσωπικές εκείνες στάσεις και αξίες, ώστε να μπορούν να διεκπεραιώνουν με επιτυχία τον απαιτητικό ρόλο τους. Είναι σημαντικό, λοιπόν, οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουν την επαγγελματική τους ταυτότητα, μία έννοια συνυφασμένη με τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού.

Με την ευρεία έννοια, η επαγγελματική ανάπτυξη αναφέρεται στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών, σχολείων και οργανισμών. Ο Rudduck (1991) περιγράφει την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ως την ικανότητά του να διατηρεί αμείωτη την περιέργεια στην τάξη του και να ανακαλύπτει ευκαιρίες που θα κεντρίζουν το ενδιαφέρον για μάθηση και διδασκαλία. Ο Heideman (1990) θεωρεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αφορά τη χρήση διαφορετικών δραστηριοτήτων διδασκαλίας και μάθησης, καθώς και αλλαγής στάσεων και συμπεριφορών με στόχο τη βελτίωση της ακαδημαϊκής επίδοσης των μαθητών. Παράλληλα, οι Sparks & Loucks-Horsley (1990) ερμηνεύουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ως όλες εκείνες τις μεθόδους που στοχεύουν στη βελτίωση της γνώσης, των στάσεων και των δεξιοτήτων.

Οι σύγχρονες μελέτες παρουσιάζουν τη μάθηση των εκπαιδευτικών ως μια διαβίου, δυναμική, εξελικτική και εποικοδομητική διαδικασία επίλυσης αυθεντικών προβλημάτων η οποία συμβάλλει στην αναβάθμιση του σύγχρονου σχολείου. Σύμφωνα με τον Khan (2008), η συνεχής εκπαίδευση, η ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση (in-service-training), ο κατάλληλος σχεδιασμός των προγραμμάτων σπουδών, η συνεργασία με ομότιμους, οι ομάδες μελέτης και η ενθάρρυνση και η καθοδήγηση ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Επίσης, η καθημερινή πρακτική μέσα στη σχολική τάξη, οι ευκαιρίες για έρευνα με επιστημονικά κριτήρια, η ανταλλαγή απόψεων, η συνεργασία, η κριτική θεώρηση, η αμφισβήτηση παγιωμένων αντιλήψεων προωθούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Ο Day (2003: 28-29) θεωρεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελείται από φυσικές εμπειρίες μάθησης, καθώς και από συνειδητές, σχεδιασμένες δραστηριότητες που σκοπεύουν στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί διαρκώς αναστοχάζονται και βελτιώνουν τις διδακτικές πρακτικές τους.

Από την εννοιολογική προσέγγιση που επιχειρήθηκε, διαπιστώνεται η πολυπλοκότητα της έννοιας της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να πούμε πως η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία δια βίου μάθησης κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί αναβαθμίζουν και μετασχηματίζουν τις εκπαιδευτικές πρακτικές τους μέσα από την εμπειρία και μέσα από τυπικές και άτυπες μορφές μάθησης. Αποτελεί μια διαδικασία η οποία κρίνεται καίριας σπουδαιότητας, λόγω της ταχύτατης ανανέωσης των γνώσεων και των ραγδαίων αλλαγών στο κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον. Ο εκσυγχρονισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, η αυτονομία στην άσκηση των διδακτικών τους καθηκόντων, η κοινωνική διάσταση του έργου τους και η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν τις βασικές συνιστώσες της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Σήμερα, οι σύγχρονες, ανεπτυγμένες κοινωνίες καταβάλλουν προσπάθειες μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων να αναβαθμίσουν το επάγγελμα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση την ποιότητα των εκπαιδευτικών τους συστημάτων.

1.2 Η σημασία και η αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η αρχική εκπαίδευση στις Παιδαγωγικές σχολές δεν επαρκεί για να προετοιμάσει τον εκπαιδευτικό, ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Η παγκοσμιοποίηση και κατ' επέκταση η 4^η βιομηχανική επανάσταση έφερε μια μεγάλη έκρηξη στην ανθρώπινη γνώση. Οι αλλαγές που έχουν επέλθει «απαξιώνουν» τη γνώση στα περισσότερα επιστημονικά πεδία. Επομένως, έχουμε «νέα γνώση», η οποία ανανεώνεται και αλλάζει με ταχείς ρυθμούς. Μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο εκπαιδευτικός καλείται να διαδραματίσει έναν πολύ δύσκολο και απαιτητικό ρόλο, που προϋποθέτει την απόκτηση ικανότητας προσαρμοστικότητας στις αλλαγές και

στη νέα συνθήκη που διαμορφώνεται κάθε φορά (Παπαναούμ, 2003). Η ανεπάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης και οι ραγδαίες τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις εντείνουν την αναγκαιότητα για επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη. Η επιμόρφωση είναι μία δια βίου διαδικασία που διασφαλίζει επιστημονική ενημέρωση και ανανέωση γνώσεων και δεξιοτήτων. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας τους παρέχει τη δυνατότητα να μάθουν σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους και πρακτικές, που θα συμβάλουν στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού τους έργου. Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού αποτελεί κεντρική συνιστώσα κάθε προσπάθειας βελτίωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων. Οι υπεύθυνοι εκπαιδευτικής πολιτικής τονίζουν ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης καθορίζεται από την ποιότητα των εκπαιδευτικών που την παρέχουν. Όλες οι προτάσεις για μεταρρύθμιση και βελτίωση της εκπαίδευσης τονίζουν την τεράστια σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Επομένως, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα του σχολείου και των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Guskey , 1994 ; Palardy & Rumberger, 2008, όπ. αναφ. στο Bayar, 2014: 2 ; Vescio et al., 2008). Αντίστοιχα, ο Cheng (1996) διαπίστωσε ότι η ύπαρξη δασκάλων υψηλής ποιότητας είναι σημαντική για μια εκπαίδευση με ποιοτικά χαρακτηριστικά.. Ομοίως, ο Guskey (1994) υπογραμμίζει την εξέχουσα σημασία της, υποστηρίζοντας ότι «δεν μπορούμε να βελτιώσουμε τα σχολεία χωρίς να βελτιώσουμε τις δεξιότητες και τις ικανότητες των δασκάλων μέσα σε αυτά» (σ. 9). Είναι σαφές, από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ότι οι ερευνητές και οι εκπαιδευτικοί υπογραμμίζουν τη σημασία της ποιότητας των εκπαιδευτικών στη μάθηση και τις επιδόσεις των μαθητών. Επομένως, η προετοιμασία των εκπαιδευτικών σε προγράμματα προϋπηρεσιακής κατάρτισης είναι κομβικής σημασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν συχνά ότι πολλοί εκπαιδευτικοί δεν έχουν την κατάλληλη προετοιμασία για τις θέσεις διδασκαλίας που τους έχουν ανατεθεί (Porter & Brophy, 1988, όπ. αναφ. στο Bayar, 2014: 2). Αντίστοιχα, η Hirsh (2001) τονίζει την έλλειψη ποιοτικών εκπαιδευτικών στα σχολεία.

Αυτά τα αποτελέσματα που τονίζουν την ανάγκη για επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών πιέζουν τους υπεύθυνους χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής, τους ερευνητές και τους εκπαιδευτικούς να ανταποκριθούν στο ζήτημα των ελλείψεων των εκπαιδευτικών, οργανώνοντας προγράμματα

επαγγελματικής ανάπτυξης (PD). Η σημασία αυτών των προγραμμάτων για την ενίσχυση της ετοιμότητας των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση των μαθησιακών επιτευγμάτων έχει γίνει αποδεκτό παγκοσμίως (Bayar, 2014: 2). Οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικές όσον αφορά στον σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων, καθώς δεν είναι μόνο αυτοί που συμμετέχουν σε αυτά τα προγράμματα, αλλά είναι και αυτοί που αναλαμβάνουν το δύσκολο έργο να μετατρέψουν τη γνώση που θα αποκτήσουν σε πράξη μέσα στην τάξη (Eisner, 1991, όπ. αναφ. στο Bayar, 2014: 2). Επομένως, οι εκπαιδευτικοί είναι οι βασικές συνιστώσες ενός αποτελεσματικού προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης.

Αναντίρρητα, ζούμε στην Κοινωνία της Γνώσης και της Πληροφορίας όπου το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί βασικό μοχλό προόδου και μεταρρύθμισης, αλλά και κεντρική συνιστώσα στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ανεκτικότητας και της ευημερίας. Τα εκπαιδευτικά συστήματα σε ολόκληρο τον πλανήτη αντιμετωπίζουν διαρθρωτικές προκλήσεις, οι οποίες πρέπει να αποτελέσουν κίνητρο, ώστε να αναμορφώσουμε τα εκπαιδευτικά μας συστήματα, ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί βασική ανάγκη, ωστόσο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να θεωρηθούν οι εκπαιδευτικοί ως οι κύριοι παράγοντες που ευθύνονται για τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του εκπαιδευτικού συστήματος. Επομένως, η χάραξη κατάλληλων πολιτικών, που θα προσφέρουν κατάλληλα μαθησιακά περιβάλλοντα και ευκαιρίες ανέλιξης των εκπαιδευτικών, κρίνονται κομβικής σημασίας.

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών υπογραμμίζει ότι η επίδοση των μαθητών συνδέεται με την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Φαίνεται να υπάρχει μια ιδιαίτερη και ισχυρή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και των επιτευγμάτων των εκπαιδευόμενων (Bayar, 2014; Borman & Kimball, 2005; Boyle, while, & Boyle, 2004; Cheng, 1996; Guskey, 2002; Meister, 2010; Opfer & Pedder, 2011; Pedder, James, & MacBeath, 2005). Συνεπώς, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών κρίνεται αναγκαία για την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών συστημάτων. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες επισημαίνουν την ανεπάρκεια των προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης να προετοιμάσουν τους εκπαιδευτικούς για την τάξη (Hirsh, 2001). Άρα ο σχεδιασμός κατάλληλων προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης θα πρέπει να γίνει προτεραιότητα για κάθε

εκπαιδευτικό σύστημα που θέλει να παραμείνει ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό στην παγκόσμια αρένα.

Οι επιταχυνόμενες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές επιτάσσουν την ύπαρξη ενός στοχευόμενου εκπαιδευτικού, που θα διερευνά, θα καινοτομεί και θα αναστοχάζεται, με στόχο την απόκτηση νέας γνώσης (Γκρίτζιος, 2006: 152-153). Στη σημερινή εποχή, το να είναι κάποιος επιστήμονας-εκπαιδευτικός προϋποθέτει αυξημένες ικανότητες και δεξιότητες, όπως συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς και τοπικούς φορείς, κριτική θεώρηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, αξιολόγηση των πρακτικών του, αντίληψη, διορατικότητα, υπευθυνότητα, συμμετοχή σε διαδικασίες δια βίου μάθησης (Γκρίτζιος, 2006: 156). Αντίστοιχα, ο Παπαοικονόμου (2015) θεωρεί ότι ο σύγχρονος εκπαιδευτικός πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο διδασκαλίας του, να μπορεί να αξιολογεί και να παρέχει ανατροφοδότηση στους μαθητές του, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την τάξη του, να ερευνά, να επιλύει προβλήματα, να μπορεί να συνεργάζεται και να επιζητά συνεχώς ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Οι Starkey et al. (2009) επισημαίνουν ότι «η ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών θεωρείται συχνά ως επέκταση της προϋπηρεσιακής τους εκπαίδευσης, διασφαλίζοντας ότι οι εκπαιδευτικοί – νέοι και έμπειροι – είναι ενημερωμένοι για τη γνώση που χρειάζεται για να είναι αποτελεσματικοί» (σ. 186). Όταν το σχολικό πλαίσιο ενσωματώνεται στην επαγγελματική ανάπτυξη, η εστίαση δίνεται στη γνώση και στην ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών πρακτικών, καθώς η βελτίωση του σχολείου και η αύξηση των επιδόσεων των μαθητών βασίζεται στους εκπαιδευτικούς (Fullan & Miles, 1992, όπ. αναφ. στο Starkey et al, 2009:186). Οι διαμορφωτές εκπαιδευτικών πολιτικών και μεταρρυθμίσεων διεθνώς έχουν υψηλές προσδοκίες για τα μαθησιακά επιτεύγματα και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στους εκπαιδευτικούς και στην πρακτική στην τάξη. Προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να εκπληρώσουν αυτές τις προσδοκίες, απαιτείται υποστήριξη, ενίσχυση και καθοδήγηση (Borko, 2004).

Σύμφωνα με τους Starkey et al. (2009), τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης είναι καθοριστικής σημασίας όχι μόνο για τους νέους εκπαιδευτικούς, αλλά και για τους βετεράνους εκπαιδευτικούς. Ομοίως, οι (Rogers et al., 2007, όπ. αναφ. στο Bayar, 2014) τονίζουν τη ζωτική και κρίσιμη σημασία των προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης για τους έμπειρους εκπαιδευτικούς με στόχο την αυτοανανέωσή τους. Επομένως, τόσο οι αρχάριοι, όσο και οι παλαιότεροι

εκπαιδευτικοί, σε οποιοδήποτε στάδιο της καριέρας τους και αν βρίσκονται, μπορούν να αναπτύξουν τις υπάρχουσες δεξιότητές τους και να αποκτήσουν νέες μέσω της συμμετοχής τους σε τέτοια προγράμματα. Είναι σαφές ότι η προϋπηρεσιακή εκπαίδευση δεν αρκεί σε μία κοινωνία που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται με αποτέλεσμα η επιμόρφωση, μέσα στα πλαίσια και στη φιλοσοφία της διά βίου μάθησης και εκπαίδευσης, να αποτελεί αδήριτη ανάγκη. Επομένως, η γνώση αντιμετωπίζεται ως μία δυναμική διαδικασία η οποία παρέχει στους εκπαιδευτικούς την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα που χρειάζονται, για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θα συναντήσουν κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Ο Rogers (1999: 310) επισημαίνει ότι η μάθηση είναι μία διαδικασία που συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ως αναπόσπαστο κομμάτι της ίδιας της ζωής. Δηλαδή πρέπει να μαθαίνουμε συνεχώς, καθώς δεν μπορούμε να γνωρίζουμε εφάπαξ όλα αυτά που θα χρειαστούμε καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Οι εκπαιδευτικοί, λοιπόν, καλούνται να συμμετέχουν σε καινοτομίες, να βελτιώνουν πρακτικές, να εφαρμόζουν νέες μεθόδους και διδακτικές, να προσαρμόζονται με επιτυχία στις αλλαγές, να υποστηρίζουν και να προωθούν τις εκπαιδευτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Είναι σημαντικό να μπορεί ο εκπαιδευτικός να προσαρμόζει τη διδασκαλία του και να ακολουθεί τα σύγχρονα δεδομένα στις επιστήμες της αγωγής (Ξωχέλλης, 2005). Επομένως, η διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι επιτακτική αναγκαιότητα στη σύγχρονη, συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Επιπρόσθετα, η εστίαση της αρχικής εκπαίδευσης κυρίως σε θεωρητικά ζητήματα και λιγότερο σε πρακτικά, η μακροχρόνια ανεργία των εκπαιδευτικών, λόγω των περιορισμένων διορισμών, καθιστούν τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης ζωτικής σημασίας και ιδιαίτερα στο στάδιο εισαγωγής των νέων εκπαιδευτικών στη σχολική πραγματικότητα.

Η αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και η επαγγελματική τους ανάπτυξη βρίσκονται στην ατζέντα των Διεθνών Οργανισμών, όπως η UNESCO, ο ΟΗΕ και ο ΟΟΣΑ από τη δεκαετία του 1960 και κυρίως από τη δεκαετία του 1990. Τις τελευταίες δεκαετίες, η ΕΕ έχει επικεντρωθεί στην κατάλληλη κατάρτιση των εκπαιδευτικών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών της συστημάτων. Σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2009), ένας από τους στρατηγικούς της στόχους ήταν η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης, η κατάλληλη αρχική εκπαίδευση των διδασκόντων, η

συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των διδασκόντων και των εκπαιδευτών και η βελτίωση της διοίκησης και της ηγεσίας των ιδρυμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ένας άλλος λόγος που καθιστά αναγκαία την επαγγελματική ανάπτυξη, είναι οι αλλαγές του ρόλου των σχολείων και των εκπαιδευτικών. Σήμερα, τα σχολεία στοχεύουν όχι μόνο να βελτιώσουν τις επιδόσεις και τα επιτεύγματα των μαθητών, αλλά και να βρουν λύσεις σε διάφορα κοινωνικά ζητήματα, όπως η ομαλή ένταξη παιδιών με ειδικές μαθησιακές ανάγκες, με προβλήματα συμπεριφοράς και παιδιών με διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό και πολιτισμικό υπόβαθρο. Επομένως, ο ρόλος των εκπαιδευτικών γίνεται πιο διευρυμένος, με αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις και δυσκολίες. Σύμφωνα με τη Hall (2004), αυτός ο διευρυμένος ρόλος που έχουν οι εκπαιδευτικοί σήμερα, απαιτεί την εφαρμογή πολιτικών υποστήριξης και προώθησης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

Η σχέση μεταξύ σχολείου – κοινωνίας αλλάζει συνεχώς και η εκπαίδευση καλείται να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να ανανεώνεται συνεχώς, να αξιολογείται, ώστε να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση και εφαρμογή καινοτομιών και μεταρρυθμίσεων. Τα επίσημα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπογραμμίζουν την ανάγκη δημιουργίας μίας κοινωνίας της γνώσης, της αποδοχής και της ευημερίας. Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν βασικούς πυλώνες για την οικοδόμηση μιας τέτοιας κοινωνίας, επομένως οι ευκαιρίες ανέλιξής τους είναι καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση αυτού του οράματος (Day, 2003).

1.3 Φάσεις-Στάδια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

Κάθε εκπαιδευτικός έχει μοναδικά χαρακτηριστικά, όπως γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, ηθικές αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις, αντιλήψεις κ.ά. που τον καθορίζουν ως προσωπικότητα και ως επαγγελματία. Στην επαγγελματική του σταδιοδρομία ακολουθεί μια μακρόχρονη εξελικτική πορεία που συνεχίζεται σε όλη τη ζωή του. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (2007), η επαγγελματική ταυτότητα του εκπαιδευτικού προσδιορίζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι έχουν σημαντικό διαμορφωτικό ρόλο σε όλη τη διάρκεια αυτής της πορείας. Μέσα από τα διαφορετικά αναπτυξιακά στάδια, ο εκπαιδευτικός σμιλεύει την επαγγελματική του ταυτότητα και την προσωπική του ανάπτυξη, η οποία αποτελεί κύρια συνιστώσα της εξέλιξής του.

Επομένως, η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη δε διαχωρίζονται, αλλά συμπορεύονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται αφενός με τη διαδικασία της επαγγελματικής ανέλιξης του εκπαιδευτικού και αφετέρου με την εξέλιξη της προσωπικότητάς του.

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ρόλος του εκπαιδευτικού έχει αλλάξει ριζικά, καθώς ο όρος επαγγελματίας είναι πλέον διαδεδομένος και αφορά την ικανότητα του εκπαιδευτικού να είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Η εξελικτική πορεία προς την επαγγελματοποίηση του εκπαιδευτικού μπορεί να διακριθεί σε περιόδους, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με τον ερευνητή. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (2007), η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του και μπορεί να διακριθεί σε (4) τέσσερις περιόδους:

- **Σχολική ηλικία μέχρι τον διορισμό:** ξεκινά από την πρώτη επαφή με το σχολείο και διαρκεί 12-14 έτη. Σε αυτό το στάδιο, ο μελλοντικός εκπαιδευτικός διαμορφώνει τις πρώτες αντιλήψεις για την εκπαίδευση, με τις οποίες εισέρχεται στο πανεπιστήμιο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο υποψήφιος εκπαιδευτικός αποκτά τις κατάλληλες γνώσεις, αλλά και την εμπειρία που χρειάζεται μέσω της πρακτικής εξάσκησης. Δυστυχώς, στα Ελληνικά πανεπιστήμια η πρακτική εξάσκηση είναι ελάχιστη ως ανύπαρκτη.

- **Επαγγελματική ενσωμάτωση:** πρόκειται για τα πρώτα 2-3 έτη του εκπαιδευτικού στο σχολείο. Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό και δύσκολο, καθώς γίνεται η μετάβαση των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών από τη θέση του μαθητή στη θέση του δασκάλου. Επομένως, ένα κατάλληλα δομημένο σύστημα υποστήριξης και υποδοχής κρίνεται απαραίτητο για την ομαλή ένταξη των νέων εκπαιδευτικών στη σχολική πραγματικότητα και κουλτούρα.

- **Υπόλοιπη θητεία μέχρι την αφυπηρέτηση:** στο στάδιο αυτό, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αποτελεί αδήριτη ανάγκη. Οι εκπαιδευτικοί μέσα από οργανωμένες και στοχευμένες δραστηριότητες και προγράμματα αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται, ώστε να αναπτυχθούν επαγγελματικά και προσωπικά.

- **Προσωπική ανάπτυξη και πορεία αυτογνωσίας:** αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Η προσωπική ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αυτογνωσίας και επίγνωσης των δυνατοτήτων μας.

Αποτελεί μία διαδικασία που διαρκεί σε όλη τη ζωή του ατόμου. Ο βαθμός κατάκτησης της αυτογνωσίας του εκπαιδευτικού στα διαφορετικά στάδια της προσωπικής του ανάπτυξης είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη διδακτική του πράξη, την οποία επηρεάζει και διαμορφώνει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Μία άλλη προσέγγιση είναι αυτή του Huberman (2001), ο οποίος αναφέρεται στα εξής στάδια:

- **Είσοδος στο επάγγελμα (1-3 έτη):** στο στάδιο αυτό, ο νεοδιόριστος εκπαιδευτικός προσπαθεί να ανακαλύψει τον ρόλο του ως επαγγελματία και να «επιβιώσει» στη σχολική πραγματικότητα.
- **Σταθεροποίηση (4-6 έτη):** ο εκπαιδευτικός αρχίζει να συνειδητοποιεί και να διαμορφώνει μία συγκεκριμένη αντίληψη για το επάγγελμά του και τον ρόλο του στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- **Πρώτη περίοδος διαφοροποίησης (7-18 έτη):** είναι το στάδιο κατά το οποίο ο εκπαιδευτικός πειραματίζεται, αναζητά κάτι νέο, εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και γενικά διακατέχεται από διάθεση ανασκόπησης και έρευνας. Επίσης, είναι μία περίοδος αυτό-αμφισβήτησης και αυτοκριτικής.
- **Δεύτερη περίοδος διαφοροποίησης (19-30 έτη):** αποτελεί μία περίοδος αυτοαξιολόγησης, αναστοχασμού και επαναπροσδιορισμού των σχέσεων μαθητών-εκπαιδευτικών. Αρκετές φορές οι εκπαιδευτικοί ασκούν έντονη κριτική στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα ή επιδεικνύουν μία αρκετά συντηρητική στάση απέναντι σε οτιδήποτε νέο.
- **Αποχώρηση (31-40 έτη):** αποτελεί μία φάση σταδιακής αποδέσμευσης του εκπαιδευτικού από το επάγγελμά του και εισαγωγής του σε μία κατάσταση αναστοχασμού, γαλήνης ή ακόμα και πικρίας ή απογοήτευσης.

Επίσης, η Παπαναούμ (2005) αναφέρει τέσσερις φάσεις στην πορεία των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα:

- **Πρώτη φάση:** προσανατολισμός στο επάγγελμα που αφορά τους όρους εργασίας, τη μισθολογική και την προσωπική εξέλιξη.
- **Δεύτερη φάση:** προετοιμασία στο επάγγελμα που αφορά την οργάνωση και τα προγράμματα σπουδών της αρχικής εκπαίδευσης και την ποιότητα της επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών.

- **Τρίτη φάση:** είσοδος στο επάγγελμα που αφορά τις ενέργειες της Πολιτείας σχετικά με την πιστοποίηση και την τοποθέτηση των εκπαιδευτικών βάση των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων.

- **Τέταρτη φάση:** σταδιοδρομία στο επάγγελμα που αφορά τις παρεμβάσεις της Πολιτείας στις προοπτικές επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών, στις συνθήκες εργασίας, στις υποδομές και στις διάφορες μορφές επιμόρφωσης ως βασικό κριτήριο ποιότητας της επαγγελματικής μάθησης.

Τέλος, μία άλλη οπτική που αφορά τις φάσεις επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών είναι αυτή του Ματσαγγούρα (2005) που θεωρεί ότι αυτές οι φάσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις φάσεις της προσωπικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα:

- **Η φάση της προσαρμογής (1-3 χρόνια).** Είναι μία δύσκολη περίοδος κατά την οποία ο νεοδιόριστος εκπαιδευτικός διακατέχεται από άγχος και ανησυχία στην προσπάθειά του να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στην πραγματικότητα της σχολικής τάξης. Σε αυτή τη φάση, οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να συνδέσουν τα όσα έμαθαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους με την πράξη και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη σχολική καθημερινότητα.

- **Η φάση της ένταξης (4-6 χρόνια).** Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και προσπαθούν να βελτιώσουν τις διδακτικές τους πρακτικές και μεθόδους, ώστε να προσεγγίσουν κάθε μαθητή τους. Επομένως, η επιμόρφωση, με στόχο τη βελτίωση των διδακτικών τους πρακτικών με μαθητοκεντρικό προσανατολισμό, κρίνεται απαραίτητη. Επίσης, η φάση αυτή διακρίνεται από την ανάγκη του εκπαιδευτικού να αναγνωριστεί ως ισότιμο μέλος στη σχολική μονάδα του και να κοινωνικοποιηθεί επαγγελματικά, να ισχυροποιήσει, δηλαδή την επαγγελματική του ταυτότητα.

- **Η φάση του πειραματισμού (7-11 χρόνια).** Οι εκπαιδευτικοί νιώθουν αποδεκτοί στη σχολική μονάδα που υπηρετούν, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, να πειραματίζονται με εναλλακτικές μεθόδους, να εφαρμόζουν καινοτόμες προσεγγίσεις και να συνεργάζονται περισσότερο με τους άλλους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας και γενικότερα των σχολείων της Επικράτειας.

- **Η φάση της επαγγελματικής κρίσης (12-19 χρόνια).** Είναι η περίοδος κατά την οποία οι εκπαιδευτικοί περνούν κρίση με έντονα συναισθήματα ματαιώσης

τόσο για το εκπαιδευτικό έργο που προσφέρουν, όσο και για το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα. Κάποιοι εκπαιδευτικοί βιώνουν προσωπική ματαίωση και απογοήτευση από τη ρουτίνα της σχολικής καθημερινότητας, ενώ κάποιοι άλλοι αναζητούν νέους τρόπους ενίσχυσης και επαναπροσέγγισης των διδακτικών τους πρακτικών. Κατά συνέπεια, οι εκπαιδευτικοί έχουν ανάγκη από επιμόρφωση που θα ανανεώσει τις διδακτικές τους προσεγγίσεις και θα ενισχύσει τη συμμετοχή τους σε συλλογικές δράσεις για μια θετικότερη προσέγγιση της εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

- **Η φάση της επαγγελματικής ωριμότητας (20-30 χρόνια).** Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίστηκε ο εκπαιδευτικός την προηγούμενη φάση της επαγγελματικής κρίσης. Στη συγκεκριμένη φάση, ο εκπαιδευτικός παρουσιάζει έντονα συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) ή έντονα χαρακτηριστικά συντηρητισμού. Υπάρχουν, όμως, και εκπαιδευτικοί που παραμένουν ενεργοί με επαγγελματική ειδημοσύνη και αυτοεκτίμηση οι οποίοι έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται και να εξελίσσουν τις πρακτικές τους, προκειμένου να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά συγκρούσεις και προβλήματα.

- **Η φάση της επαγγελματικής αποστασιοποίησης (31-35 χρόνια).** Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, που βιώνει ο εκπαιδευτικός ανάλογα με τις πρότερες εμπειρίες του. Σε αυτή την ηλικία, οι εκπαιδευτικοί αποστασιοποιούνται σταδιακά από το επάγγελμα, ιδίως όσοι προετοιμάζονται για συνταξιοδότηση.

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ανάπτυξη συνιστά μια πολύχρονη, δυναμική διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως προσωπικοί, περιβαλλοντικοί, οργανωτικοί, θεσμικοί (Day, 2003:152). Οι φάσεις επαγγελματικής ανάπτυξης δεν είναι ίδια για όλους τους εκπαιδευτικούς, καθώς ατομικοί και οργανωτικοί παράγοντες, διαδικασίες και πολιτικές καθορίζουν την πορεία της επαγγελματικής εξέλιξης ενός εκπαιδευτικού. Οι ανάγκες και οι προτεραιότητες των εκπαιδευτικών διαφέρουν σε κάθε φάση και η υιοθέτηση τυποποιημένων προγραμμάτων επιμόρφωσης είναι σίγουρο ότι θα αποτύχουν. Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων παρεμβάσεων, βάσει των ειδικών αναγκών των εκπαιδευτικών, κρίνεται μείζονος σημασίας.

1.4 Μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών έχουν παρουσιάσει κάποιες ιδεολογικές προσεγγίσεις ή, αλλιώς, μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία εμπεριέχουν συγκεκριμένη εικόνα για τη μάθηση και τον επαγγελματισμό (professionalism) του εκπαιδευτικού. Στόχος τους είναι η ενίσχυση του εκπαιδευτικού από την αρχή της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας έως και το τέλος της καριέρας του. Σύμφωνα με τον Guskey (2000), τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης είναι συγκεκριμένες και δομημένες διαδικασίες και δραστηριότητες που στοχεύουν να ενισχύσουν τις επαγγελματικές γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών με απώτερο στόχο τη βελτίωση της μάθησης των μαθητών και τον επαναπροσδιορισμό του εκπαιδευτικού πλαισίου.

Οι θεωρητικοί της επαγγελματικής ανάπτυξης εντοπίζουν στη βιβλιογραφία διάφορα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης ανάλογα με τη φιλοσοφία της επαγγελματικής γνώσης που προωθούν. Η Kennedy (2005) προτείνει ένα πλαίσιο που βασίζεται σε χαρακτηριστικά-κλειδιά επιμέρους μοντέλων συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών (CPD). Το πλαίσιο αυτό προσδιορίζει εννέα βασικά μοντέλα, τα οποία αναλύονται και στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται ανάλογα με την ικανότητά τους να προάγουν την επαγγελματική αυτονομία και τη μετασχηματιστική πρακτική. Επίσης, λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να υιοθετηθεί το κάθε μοντέλο και διερευνά τις μορφές γνώσης που μπορούν να αναπτυχθούν μέσω των μοντέλων. Σε γενικές γραμμές, εντοπίζονται εννέα, τα οποία έχουν κατηγοριοποιηθεί στα ακόλουθα μοντέλα:

- Το μοντέλο κατάρτισης (the training model)
- Το μοντέλο επιβράβευσης (the award-bearing model)
- Το μοντέλο ελλείμματος (the deficit model)
- Το μοντέλο του καταρράκτη (the cascade model)
- Το μοντέλο που βασίζεται σε πρότυπα (standards-based)
- Το μοντέλο καθοδήγησης (coaching/mentoring)
- Το μοντέλο κοινότητας πρακτικής (community of practice)
- Το μοντέλο Έρευνας δράσης (action research)
- Το Μετασχηματιστικό μοντέλο (transformative) (σ.236-237)

Τα εννέα αυτά μοντέλα είναι οργανωμένα σε τρεις μεγάλες κατηγορίες – **μετάδοση (transmission)**, **μεταβατική (transitional)** και **μετασχηματιστική (transformative)**. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη (CPD) νοείται ως η λειτουργία προετοιμασίας των εκπαιδευτικών για την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και ευθυγραμμίζεται με τα μοντέλα κατάρτισης, επιβράβευσης και ελλειμμάτων, που αναφέρθηκαν προηγουμένως, υποστηρίζοντας μια άποψη «μεταβίβασης» (transmission) της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης (CPD). Από την άλλη πλευρά, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη, η οποία θεωρείται ως μία διαδικασία που υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στο να συμβάλουν και να διαμορφώσουν την εκπαιδευτική πολιτική και πρακτική, θα ευθυγραμμιζόταν πιο φυσικά με την έρευνα δράσης και τα μετασχηματιστικά μοντέλα (transformative). Τα άλλα τρία μοντέλα – το μοντέλο που βασίζεται σε πρότυπα, το μοντέλο καθοδήγησης και το μοντέλο κοινότητας πρακτικής – μπορούν να θεωρηθούν «μεταβατικά» (transitional) με την έννοια ότι έχουν την ικανότητα να υποστηρίζουν υποκείμενες ατζέντες συμβατές με οποιαδήποτε από αυτές τις δύο πλευρές της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης. (Kennedy,2005:248).

Αυτή η κατηγοριοποίηση των μοντέλων συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης (CPD) προτείνει αύξηση της ικανότητας των εκπαιδευτικών για αυτονομία, καθώς απομακρύνεται κανείς από τη μετάδοση (transmission) μέσω μεταβατικών κατηγοριών (transitional) σε μετασχηματιστικές κατηγορίες (transformative). Ενώ αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί σε ένα επίπεδο όσον αφορά τις πιθανές ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες για τους εκπαιδευτικούς να επηρεάσουν την ατζέντα, οι Burbank & Kauchak (2003, όπ. αναφ, στο Kennedy, 2005: 248) υποστηρίζουν ότι ακόμη και σε πολλές συνεργατικές μορφές συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης (CPD), οι οποίες ανήκουν στη «μετασχηματιστική» κατηγορία, οι συνιστώσες της δραστηριότητας ορίζονται από κάποιο εξωτερικό πρόσωπο, συνήθως σε θέση εξουσίας. Έτσι, ενώ η ικανότητα για επαγγελματική αυτονομία είναι μεγαλύτερη στα μετασχηματιστικά μοντέλα, αυτό από μόνο του δε σημαίνει ότι η ικανότητα των εκπαιδευτικών για αυτονομία θα εκπληρωθεί απαραίτητα (Kennedy,2005). Ωστόσο, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η παραπάνω κατηγοριοποίηση δεν είναι ούτε εξαντλητική ούτε μοναδική, απλά αποτελεί μία πρόταση ενός πλαισίου ανάλυσης των μοντέλων συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης (Kennedy,2005:249).

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν διάφορα μοντέλα επαγγελματισμού ή επαγγελματικής ανάπτυξης που καθένα εδράζεται σε διαφορετικές επιστημολογικές

αντιλήψεις και παιδαγωγικές στρατηγικές (Ματσαγγούρας, 2005). Όσον αφορά τη θεωρητική επισκόπηση των μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, ο Ματσαγγούρας αναφέρεται σε τρεις τύπους που ταυτίζονται με τρεις κύριες επιστημολογικές θέσεις:

- Το θετικιστικό - τεχνοκρατικό μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης βασίζεται στη θεωρία της Θετικιστικής Παιδαγωγικής, αφορά την εκπαιδευτική πράξη και εστιάζει μόνο στη μεθοδολογία της. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η διδακτική πράξη θεωρείται μία σκόπιμη και μεθοδευμένη διαδικασία που προϋποθέτει οργανωτικές -διδακτικές δεξιότητες και τεχνικές (Ματσαγγούρας, 2005). Είναι μία αντικειμενική διαδικασία, καθώς ο «τεχνοκρατικός εκπαιδευτικός» επιδιώκει να πετύχει συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η αξιακή και πολιτική διάσταση της εκπαίδευσης δε λαμβάνονται υπόψη, ο ενεργός ρόλος του εκπαιδευτικού περιορίζεται και, ταυτόχρονα, υπάρχει αυστηρός έλεγχος από τα όργανα της κεντρικής διοίκησης.

- Το ερμηνευτικό μοντέλο προέρχεται από τη θεωρία της Ερμηνευτικής Ψυχολογικής και υπογραμμίζει πως η γνώση είναι συγκειμενικής φύσης (contextual) και αποτελεί κοινωνική κατασκευή που συντελείται μέσα από την προσωπική εμπλοκή σε αυθεντικές καταστάσεις (Ματσαγγούρας, 2005). Στο μοντέλο αυτό, ο εκπαιδευτικός είναι και παραγωγός της γνώσης και φορέας επαγγελματικής ανάπτυξης, χωρίς όμως να αμφισβητείται η αναγκαιότητα της αντικειμενικής, επιστημονικής γνώσης σε συνδυασμό πάντα με τις προσωπικές απόψεις και εμπειρίες του εκπαιδευτικού. Επίσης, το κύρος και ο έλεγχος των εκπαιδευτικών όσον αφορά την επαγγελματική τους εξέλιξη αυξάνονται σημαντικά. Παρόλα αυτά, δέχεται έντονη κριτική από τους θετικιστές που τονίζουν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αρκετά υποκειμενικό και αδυνατεί να παραγάγει γενικεύσεις. Ο εκπαιδευτικός, σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, διαδραματίζει καθοριστικό και ενεργό ρόλο ως προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων της επαγγελματικής του ανάπτυξης.

- Το στοχαστικό-κριτικό μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης βασίζεται στην Κριτική Παιδαγωγική η οποία εστιάζει στη στοχαστικότητα και στην κριτική θεώρηση των εκπαιδευτικών ζητημάτων. Η συγκεκριμένη προσέγγιση εστιάζει στην ηθική και πολιτική διάσταση της εκπαίδευσης, αναδεικνύοντας τα εκπαιδευτικά

διλήμματα και την αναγκαιότητα εναλλακτικών εκπαιδευτικών προσεγγίσεων (Ματσαγγούρας, 2005). Ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζεται ως «σκεπτόμενος επαγγελματίας» και διαμορφωτής λύσεων με διερευνητική ικανότητα, κριτική σκέψη και στοχασμό απέναντι στα σύγχρονα ηθικά και κοινωνικά διλήμματα. (Ματσαγγούρας, 2005 : 78-79).

Σε γενικές γραμμές, το τεχνοκρατικό μοντέλο κυριαρχεί στα περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα για εκπαιδευτικούς. Η μορφή αυτών των προγραμμάτων είναι παραδοσιακή και εδράζεται κυρίως στις βασικές αρχές της συμπεριφοριστικής θεωρίας με στόχο την απλή μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω σεμιναρίων με συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους. Σε αυτά τα προγράμματα, η γνώση δε συνδέεται με τη σχολική καθημερινότητα. Επίσης, δε λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικές, επαγγελματικές ανάγκες που δημιουργούνται από το πολύπλοκο διδακτικό έργο ή την προσωπικότητα των ίδιων των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2005), τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης πρέπει να περιλαμβάνουν στοιχεία και από τις τρεις παραπάνω ιδεολογικές προσεγγίσεις και να οργανώνονται σύμφωνα με τις αρχές της ψυχολογίας μάθησης των ενηλίκων, ώστε να μπορέσουν να συμβάλλουν στην ποιότητα της μάθησης.

1.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Οι εκπαιδευτικοί είναι άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο και φιλοδοξίες, οι οποίοι εργάζονται σε ποικίλα σχολικά πλαίσια και συστήματα. Με τον ίδιο τρόπο που η επίδοση των μαθητών επηρεάζεται από άλλους παράγοντες, εκτός από την εκπαίδευση που λαμβάνουν (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, της φυλής και του μεγέθους της τάξης), η επαγγελματική εξέλιξη και η αλλαγή των εκπαιδευτικών επηρεάζονται, επίσης, από ατομικούς και σχολικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο παρέχουν διδασκαλία (Smith & Gillespie, 2007: 225-234).

Αρκετοί ερευνητές έχουν κατηγοριοποιήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Για παράδειγμα, οι Guskey & Sparks (1996: 34-38) αναφέρουν τρεις κατηγορίες παραγόντων:

1. **Χαρακτηριστικά περιεχομένου.** Το «τι» καλύπτει η επαγγελματική ανάπτυξη, την αξιοπιστία και το εύρος της πρακτικής ή της έννοιας που μεταφέρεται.

2. **Μεταβλητές διαδικασίας.** Το «πώς» της επαγγελματικής εξέλιξης, τα μοντέλα και τον τύπο της ακολουθίας.

3. **Χαρακτηριστικά του γενικού πλαισίου, του συγκεκριμένου.** Το ποιος, πότε, πού και γιατί της επαγγελματικής ανάπτυξης, την οργανωτική κουλτούρα και τις προσδοκίες και τα κίνητρα για τη χρήση νέων πρακτικών.

Σύμφωνα με τους Smith & Gillespie (2007:227-234), η επαγγελματική εξέλιξη διαμορφώνεται από ατομικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους χάραξης εκπαιδευτικής πολιτικής να αναλάβουν δράση, ώστε να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες προώθησης της αλλαγής των εκπαιδευτικών.

1.5.1 Ατομικοί παράγοντες

- **Κίνητρα Εκπαιδευτικού για Επαγγελματική Ανάπτυξη.** Το κίνητρο των εκπαιδευτικών να παρακολουθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη φαίνεται να είναι βασικός παράγοντας αλλαγής. Δύο παρακινητικοί παράγοντες είναι το υψηλό εσωτερικό κίνητρο και το υψηλό εξωτερικό κίνητρο για μάθηση, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση της επαγγελματικής φιλοδοξίας, η κοινωνική αναγνώριση και η δικτύωση με άλλους.

- **Ανησυχίες Εκπαιδευτικών.** Οι Fuller και Brown (1975, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 228) πρότειναν τρεις τύπους ανησυχιών: «(α) αυτοεπιβίωση - έλεγχος των τάξεων, κατοχή επαρκών γνώσεων, εύρεση της θέσης στο σχολείο, ικανοποίηση των προσδοκιών των άλλων, β) καθήκον-σχεδιασμός διδασκαλίας και χειρισμός της διοικητικής εργασίας και γ) αντίκτυπος - ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των μαθητών και αύξηση των κινήτρων τους» (σ.228). Σύμφωνα με τους ερευνητές, αυτού του είδους οι ανησυχίες αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Οι νέοι δάσκαλοι ανησυχούν περισσότερο για τα καθήκοντα στην τάξη και οι έμπειροι δάσκαλοι ανησυχούν περισσότερο για τον αντίκτυπο (Graitgh & Shaaban, 1999, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 228).

- **Αυτοαποτελεσματικότητα του Εκπαιδευτικού.** Ένας άλλος μεμονωμένος παράγοντας, που έχει μελετηθεί σε σχέση με την αλλαγή των

εκπαιδευτικών, είναι το επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, μια έννοια που σκιαγραφήθηκε για πρώτη φορά από τον Bandura (1995). Ο Bandura όρισε την αυτοαποτελεσματικότητα ως «τη πίστη που έχει κάποιος στις ικανότητες του να οργανώνει και να εκτελεί τα προγράμματα δράσης που απαιτούνται για τη διαχείριση μελλοντικών καταστάσεων» (Bandura, 1995:2). Η ισχυρότερη αυτοαποτελεσματικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών έχει συσχετιστεί με τις επιδόσεις των μαθητών (Goddard, Hoy, & Hoy, 2000 ; Tschannen-Moran, Hoy, & Hoy, 1998, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007:229) και με την επαγγελματική ικανοποίηση των ίδιων των εκπαιδευτικών.

- ***Το Γνωστικό στυλ του Εκπαιδευτικού.*** Η αναπτυξιακή θεωρία (Kegan, 1994) υποστηρίζει ότι όλοι οι ενήλικες έχουν «τρόπους γνώσης» που φέρνουν σε μια μαθησιακή εργασία. Συγκεκριμένα, κάποιιοι μαθητευόμενοι τείνουν να βλέπουν τον εκπαιδευτή ως ειδήμονα και να αναζητούν τη σωστή απάντηση, ενώ άλλοι τείνουν να μαθαίνουν από τους άλλους και να βλέπουν τον εκπαιδευτή ως μέντορα. Τέλος, υπάρχουν κι εκείνοι που φέρνουν τη δική τους γνώση στη μαθησιακή διαδικασία και κατανοούν ότι μπορεί να μην υπάρχει μία σωστή απάντηση. Οι θεωρίες του γνωστικού στυλ εμπλέκουν τον τρόπο γνώσης των εκπαιδευτικών με τον τύπο της επαγγελματικής εξέλιξης, στον οποίο συμμετέχουν. Για παράδειγμα, υπάρχουν εκπαιδευτικοί, οι οποίοι ανάλογα με τον τρόπο γνώσης που έχουν, αισθάνονται πιο άνετα σε εργαστήρια που διευθύνονται από ειδικούς, ενώ κάποιοι άλλοι αισθάνονται πιο άνετα σε δραστηριότητες επαγγελματικής ανάπτυξης που τους επιτρέπουν να παράγουν γνώση από μόνοι τους.

- ***Ο Αναστοχασμός του Εκπαιδευτικού.*** Στη βιβλιογραφία για την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, υπάρχει έντονος προβληματισμός για τον αναστοχασμό των εκπαιδευτικών. Ο Schon (1983) θεωρεί ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αναπτύξουν μια «στάση», προκειμένου να εξετάζουν τη δική τους πρακτική αναλύοντας, προσαρμόζοντας και αμφισβητώντας πάντα τις υποθέσεις τους, μέσα σε έναν αυτοσυντηρούμενο κύκλο προβληματισμού σχετικά με τη δική τους θεωρία και πρακτική, μαθαίνοντας από ένα πρόβλημα και μεταφέροντας τη γνώση αυτή στο επόμενο πρόβλημα. Οι Ferry & Ross-Gordon (1998) διαπίστωσαν ότι ο αναστοχασμός δε σχετιζόταν αυτόματα με τα χρόνια διδακτικής εμπειρίας. Κάποιοι νέοι εκπαιδευτικοί είχαν ήδη υιοθετήσει μια στοχαστική στάση και μια κυκλική

προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, ενώ ορισμένοι πολύ έμπειροι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούσαν μια διαδοχική (μη κυκλική) προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων. Μα άλλα λόγια, όταν αντιμετώπιζαν ένα πρόβλημα, επικαλούνταν τις υπάρχουσες γνώσεις τους και επέλεγαν την καλύτερη λύση από αυτά που γνώριζαν ήδη (Smith & Gillespie, 2007: 231).

- **Επίπεδο Τυπικής Εκπαίδευσης και Έτη Υπηρεσίας.** Οι Livneh και Livneh (1999:100, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 231), στη μελέτη τους με 256 δασκάλους σε περιβάλλοντα K-12, διαπίστωσαν ότι όσοι είχαν χαμηλότερα επίπεδα τυπικής εκπαίδευσης, συμμετείχαν περισσότερο σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με αυτό το εύρημα, τα άτομα με συγκριτικά χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε επαγγελματικούς τομείς αναγνωρίζουν συχνά την ανάγκη να αναβαθμίσουν τις εκπαιδευτικές τους δεξιότητες και ικανότητες. Το επίπεδο της επίσημης εκπαίδευσης και η διδακτική εμπειρία μπορούν, επίσης, να σχετίζονται με την αλλαγή του εκπαιδευτικού. Οι Smith et al. (2003, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 232) προσδιόρισαν τα ακόλουθα ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αλλαγή των εκπαιδευτικών μετά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης:

- **Χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση ενηλίκων.** Οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα χρόνια εμπειρίας άλλαξαν περισσότερο.
- **Τόπος διεξαγωγής της πρώτης διδακτικής εμπειρίας.** Οι εκπαιδευτικοί που ξεκίνησαν τη διδακτική τους σταδιοδρομία στην εκπαίδευση ενηλίκων άλλαξαν περισσότερο.
- **Επίπεδο εκπαίδευσης.** Οι εκπαιδευτικοί με ένα πτυχίο ή με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης άλλαξαν περισσότερο (σ.232).

1.5.2 Οργανωτικοί παράγοντες

Εκτός από τους μεμονωμένους παράγοντες, το σχολείο, το πρόγραμμα και οι παράγοντες συστήματος, επίσης, επηρεάζουν την αλλαγή του εκπαιδευτικού είτε παρεμποδίζοντάς την είτε υποστηρίζοντάς την. Η έρευνα έχει δείξει ότι αυτοί οι

παράγοντες έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική ανάπτυξη της εκπαίδευσης ενηλίκων (Smith & Gillespie, 2007: 232-234).

- **Σχολική Ηγεσία.** Η σχολική ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας μια θετική κουλτούρα που τους επιτρέπει να αλλάζουν τις στάσεις τους φυσικά, όταν βλέπουν πώς μια νέα πρακτική υποστηρίζει τη μάθηση των μαθητών (Sparks, 1995). Ένας από τους βασικότερους στόχους της σχολικής ηγεσίας είναι να παρέχει τις πιο ευνοϊκές συνθήκες επαγγελματικής εξέλιξης για τους εκπαιδευτικούς μέσα και έξω από το σχολικό περιβάλλον (Day, 2003: 190-206). Οι διευθυντές που ασκούν υπερβολικό έλεγχο και η εναλλαγή των διευθυντών επηρεάζουν αρνητικά τα προγράμματα εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών (Bollough, Kauchak, Crow, Hobbs, & Stoke, 1997, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 232). Τέτοια συμπεράσματα σχετίζονται με τους εκπαιδευτές ενηλίκων, επειδή τα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων είναι δομημένα, όπως τα σχολεία, με διαχειριστές προγραμμάτων που επηρεάζουν την κουλτούρα του προγράμματος. Οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη πρόσβαση στη λήψη αποφάσεων επέδειξαν περισσότερες γνώσεις και αλλαγή δράσης μετά τη συμμετοχή τους στο συγκεκριμένο πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης (Smith et al., 2003).

- **Συλλογικότητα εντός Σχολείου.** Το κίνημα για τις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης των εκπαιδευτικών μέσα στα σχολεία αναπτύχθηκε από την πεποίθηση ότι δεν μπορεί κανείς να πάρει μεμονωμένους δασκάλους από το περιβάλλον τους, να τους εκπαιδέσει και να τους αλλάξει, μετά να τους ξαναβάλει στο ίδιο περιβάλλον και να περιμένει από αυτούς να αλλάξουν αυτό το περιβάλλον (Smith & Gillespie, 2007: 233). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται μια κοινότητα μάθησης μέσα στο σχολικό πλαίσιο, ώστε να μπορούν να μάθουν μαζί για τη δουλειά τους, καθώς εφαρμόζουν αυτή τη μάθηση (Calderón, 1999). Η συλλογικότητα αποτελεί βασικό κλειδί στη σχέση μεταξύ της σχολικής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας της επαγγελματικής ανάπτυξης. Οι αλληλεπιδράσεις και η συνεργασία με τους συναδέλφους βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν ένα «σώμα τεχνικών γνώσεων σχετικά με το ποιες διδακτικές πρακτικές είναι πιθανό να είναι αποτελεσματικές» (Olson et al., 1991:23, όπ. αναφ. στο Smith & Gillespie, 2007: 233) και μια αίσθηση της δικής τους ικανότητας και επάρκειας (Smylie, 1988).

Άλλα ευρήματα υποστηρίζουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συνεργασία μέσα σε ένα σχολείο, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δέσμευση των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία (Rosenholtz, 1986). Επίσης, οι Smith et al. (2003) υποστηρίζουν ότι, όταν οι εκπαιδευτικοί δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, δε συζητάνε με συναδέλφους για νέες πρακτικές που έχουν μάθει, είναι λιγότερο πιθανό να τις εφαρμόσουν στην τάξη τους.

- **Συνθήκες Εργασίας των Εκπαιδευτικών.** Στους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών εντάσσονται και οι συνθήκες εργασίας τους, όπως αυτές αποτυπώνονται τόσο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, όσο και σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι οργανωτικές μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζονται από την επίσημη εκπαιδευτική ηγεσία, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Warren-Little, 1999). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, που διαμορφώνει η νέα συνθήκη, οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να ανανεώσουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις διδακτικές πρακτικές τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Δυστυχώς σήμερα, η δημόσια χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων έχει μειωθεί δραματικά και οι συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών έχουν χειροτερέψει, αν και έχει τονιστεί ευρέως η σπουδαιότητα του ρόλου των εκπαιδευτικών στον σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο (UNESCO, 1996). Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει μια επιδείνωση στις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών με δυσάρεστες επιπτώσεις στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επίσης, ο Ingersoll (2001) διαπίστωσε ότι οι συνθήκες εργασίας έχουν επίδραση και στην κινητικότητα των εκπαιδευτικών. Οι «δυσανεστημένοι» εκπαιδευτικοί που είχαν χαμηλούς μισθούς, έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση, προβλήματα με την πειθαρχία των μαθητών, έλλειψη συμβολής στη λήψη αποφάσεων, έλλειψη σεβασμού για τη δουλειά τους, αυξημένο γραφειοκρατικό έλεγχο ήταν πιο πιθανό να μετακινηθούν σε άλλα σχολεία ή ακόμα και να εγκαταλείψουν εντελώς τη διδασκαλία.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού δεν είναι μία ενιαία διαδικασία για όλους τους εκπαιδευτικούς. Αντίθετα, διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από εκπαιδευτικό σε εκπαιδευτικό και αυτό οφείλεται στους ποικίλους παράγοντες που την επηρεάζουν, οι οποίοι άλλοτε είναι ατομικοί και άλλοτε θεσμικοί – οργανωτικοί (Day, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Ηγεσία»

Η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με τη διαδικασία της ενδυνάμωσης των ανθρώπων να εργαστούν για ένα όραμα. Η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη και αμφιλεγόμενη έννοια η οποία έχει πολλαπλές διαστάσεις και μπορεί να ερμηνευτεί με ποικίλους τρόπους (MacBeath, 2003). Ήδη από τη δεκαετία του 1960, ο Liphan περιγράφει την ηγεσία ως μία διαδικασία που στοχεύει στην εκπλήρωση ή στην αναθεώρηση των σκοπών ενός οργανισμού (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007).

Έκτοτε και ως σήμερα, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός θεωρητικών προσεγγίσεων οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν την πολυπλοκότητα του όρου αυτού. Κάποιοι ερευνητές περιγράφουν την ηγεσία σε σχέση με την προσωπικότητα ή τη συμπεριφορά ενός ηγέτη, ενώ υπάρχουν ερευνητές που περιγράφουν την ηγεσία από το πρίσμα της ηθικής και της αυθεντικότητας. Η ηγεσία δεν έχει ατομικό χαρακτήρα, αλλά καταγράφεται σε πολλά μοντέλα ως έννοια σχεσιακή και κοινωνικο-δυναμική.

Οι περισσότεροι ορισμοί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία σχετίζεται με την άσκηση επιρροής ενός ατόμου ή μιας ομάδας στα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Bush & Glover, 2003). Οι Leithwood et al (1999) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός της έννοιας της ηγεσίας. Ο Yukl (2002) προσθέτει ότι «ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός. Ορισμένοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει «σωστός» ορισμός» (σ. 4-5). Ο Cuban (1988: 190, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003) λέει ότι «υπάρχουν περισσότεροι από 350 ορισμοί της ηγεσίας, αλλά δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη κατανόηση ως προς το τι διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες» (σ. 4). Ωστόσο, δεδομένης της ευρέως αποδεκτής σημασίας της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση του σχολείου, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί τουλάχιστον ένας λειτουργικός ορισμός αυτής της περίπλοκης έννοιας. Η εξαιρετική ηγεσία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό

των εξαιρετικών σχολείων. Δεν υπάρχει πλέον αμφιβολία ότι όσοι αναζητούν την ποιότητα στην εκπαίδευση πρέπει να εξασφαλίσουν την παρουσία της και να θέσουν υψηλή προτεραιότητα την ανάπτυξη πιθανών ηγετών (Beare, Caldwell & Millikan, 1989 : 99).

Ο Cohen (1990) προσδιορίζει «την ηγεσία ως επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα, τα οποία οι ίδιοι δε γνωρίζουν ότι μπορούν να πετύχουν ή δε γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα» (σ.215). Επιπλέον, ο Σαΐτης (2000:226) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι το άτομο που δραστηριοποιεί όλες τις πτυχές του ρόλου του για να ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να εργασθούν με προθυμία, ενθουσιασμό και αφοσίωση. Ο Halliger (2011) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μία διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Ο Μπουραντάς (2005:197) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, για να υλοποιούν αποτελεσματικά στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Από αυτόν τον ορισμό προκύπτει ότι η επιρροή επιτυγχάνεται μέσα από τη διαδικασία της παρακίνησης, της δημιουργίας οράματος, της ανάληψης πρωτοβουλιών, της πραγματοποίησης αλλαγών κ.ά.

Ένα κεντρικό στοιχείο σε πολλούς ορισμούς της ηγεσίας είναι ότι υπάρχει μια διαδικασία επιρροής. Οι Leithwood et al (1999) λένε ότι «η επιρροή... φαίνεται να είναι απαραίτητο μέρος των περισσότερων αντιλήψεων για την ηγεσία» (σ.6).Ο Yukl (2002:3) εξηγεί αυτή τη διαδικασία επιρροής. Οι περισσότεροι ορισμοί της ηγεσίας αντικατοπτρίζουν την υπόθεση ότι περιλαμβάνει μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ασκείται σκόπιμη επιρροή από ένα άτομο ή ομάδα σε άλλα άτομα ή ομάδες, προκειμένου να δομηθούν οι δραστηριότητες και οι σχέσεις σε μια ομάδα ή οργανισμό. Οι Ogawa & Bossert (1995:225–226) δηλώνουν, επίσης, ότι η ηγεσία συνεπάγεται επιρροή και υποστηρίζουν ότι μπορεί να ασκηθεί από οποιονδήποτε σε έναν οργανισμό. Ο Cuban (1988:193) αναφέρεται, επίσης, στην ηγεσία ως διαδικασία επιρροής κατά την οποία άτομα μπορούν να επηρεάσουν τις ενέργειες άλλων ατόμων για την επίτευξη επιθυμητών στόχων. Επίσης, οι ηγέτες είναι εκείνοι που διαμορφώνουν τους στόχους, τα κίνητρα και τις ενέργειες των άλλων. Συχνά ξεκινούν την αλλαγή για να επιτύχουν υπάρχοντες και νέους στόχους. Η ηγεσία χρειάζεται

πολλή εφευρετικότητα, ενέργεια, ικανότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων (Cuban,1988). Αυτός ο ορισμός δείχνει ότι η διαδικασία επιρροής είναι σκόπιμη και έχει σκοπό να οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει κατανοητή ως «επιρροή», αλλά αυτή η έννοια είναι ουδέτερη στο ότι δεν εξηγεί ούτε συνιστά ποιοι στόχοι ή ενέργειες πρέπει να επιδιωχθούν μέσω αυτής της διαδικασίας. Μία άλλη σημαντική συνιστώσα που συνδέεται με την ηγεσία είναι οι αξίες. Ο Wasserberg (1999) ισχυρίζεται ότι «ο πρωταρχικός ρόλος οποιουδήποτε ηγέτη είναι η ενοποίηση των ανθρώπων γύρω από τις βασικές επαγγελματικές και προσωπικές αξίες» (σ.158).Οι Greenfield & Ribbins (1993, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003:4-5) προσθέτουν ότι η ηγεσία ξεκινά με τον χαρακτήρα των ηγετών, δηλαδή τις προσωπικές αξίες, την αυτογνωσία και τη συναισθηματική και ηθική ικανότητά τους. Τέλος, το όραμα θεωρείται όλο και περισσότερο ως σημαντικό συστατικό της ηγεσίας, ένα χαρακτηριστικό που διακρίνει τους επιτυχημένους από τους λιγότερο επιτυχημένους ηγέτες (Bush & Glover, 2003).

Από όλα τα παραπάνω, λοιπόν, γίνεται κατανοητό ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που οδηγεί στην επίτευξη των επιθυμητών σκοπών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για τα σχολεία τους με βάση τις προσωπικές και επαγγελματικές τους αξίες. Αυτοί αρθρώνουν αυτό το όραμα σε κάθε ευκαιρία και επηρεάζουν το προσωπικό τους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, προκειμένου να μοιραστούν το όραμα. Η φιλοσοφία, οι δομές και οι δραστηριότητες του εκάστοτε οργανισμού είναι προσανατολισμένες προς την επίτευξη αυτού του κοινού οράματος (Bush & Glover, 2003).

2.2 Σχολική ηγεσία

Στο πεδίο της εκπαίδευσης, οι σύγχρονες προσεγγίσεις χρησιμοποιούν τον όρο «σχολική ή εκπαιδευτική ηγεσία», αντικαθιστώντας τους όρους «εκπαιδευτική διοίκηση» και «εκπαιδευτική διαχείριση» (Grace, 1995). Αναντίρρητα, η σχολική ηγεσία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα της εκπαίδευσης του 21^{ου} αιώνα. Το σχολείο είναι ένας δυναμικός, ζωντανός οργανισμός στον οποίο πολλά και διαφορετικά άτομα μεταξύ τους καλούνται να συνεργαστούν, για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Επομένως, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών καθορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής

μονάδας. Υπό αυτό το πρίσμα, ο ηγέτης του σχολείου, δηλαδή ο/η διευθυντής/τρια, είναι αυτός/ή που θα διαμορφώσει το κατάλληλο σχολικό κλίμα, το οποίο θα ενισχύσει τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 10).

Ο Fullan (2001) αναφέρει ότι η βασική συνιστώσα της σχολικής ηγεσίας είναι το, αν ο σχολικός ηγέτης μπορεί να ενεργοποιήσει τη δέσμευση των εκπαιδευτικών, ώστε να χρησιμοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που διαθέτουν, για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η σχολική ηγεσία θα πρέπει:

- ✚ να έχει σαφείς και σημαντικούς στόχους,
- ✚ να χρησιμοποιεί στρατηγικές κινητοποίησης και δράσης,
- ✚ να θέτει μετρήσιμους και συζητήσιμους δείκτες επιτυχίας,
- ✚ να κατανοεί την αλλαγή,
- ✚ να προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών,
- ✚ να δημιουργεί και να διαμοιράζεται τη γνώση,
- ✚ να εξασφαλίζει τη συνοχή και
- ✚ να αξιολογείται τελικά από το βαθμό στον οποίο αφυπνίζει την εγγενή δέσμευση των ανθρώπων, που δεν είναι άλλη από την κινητοποίηση της αίσθησης του ηθικού σκοπού του καθενός (Fullan , 2001).

Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2012) ορίζει τον ηγέτη ως αυτόν που «ασκεί επιρροή (όχι εξουσία), εμπνέει, κινητοποιεί, οδηγεί κι ενώνει τους ανθρώπους μέσω κοινού οράματος κι εξουσιών, ώστε να δίνουν εθελοντικά, αυτοβούλως και πρόθυμα τον καλύτερό τους εαυτό, για να επιτυγχάνουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις για το κοινό καλό» (σ.149). Οι Stoll & Fink (1996 : 109, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003:4) χρησιμοποιούν την έννοια της «προσκλητικής» ηγεσίας για να εξηγήσουν πώς λειτουργούν οι ηγέτες στα σχολεία. Επισημαίνουν ότι η ηγεσία στέλνει μηνύματα πρόσκλησης σε άτομα με τα οποία οι ηγέτες επικοινωνούν, ώστε να επιτύχουν ένα κοινό όραμα και να ενισχύσουν τη μάθηση των μαθητών.

Επιπρόσθετα, ο Wasserberg (1999:155) υποστηρίζει ότι οι βασικές αξίες που πρέπει να διέπουν τη σχολική ηγεσία είναι ότι τα σχολεία πρέπει να παρέχουν μάθηση σε όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας, κάθε μέλος της σχολικής κοινότητας να εκτιμάται ως άτομο ξεχωριστά, να εξυπηρετεί τους μαθητές του και την τοπική κοινωνία, η μάθηση που παρέχει να στοχεύει στην ολόπλευρη ανάπτυξη του ατόμου και να συμβαίνει μέσα και έξω από τις τάξεις και, τέλος, ότι οι άνθρωποι

ευημερούν με εμπιστοσύνη, ενθάρρυνση και έπαινο. Οι Bush & Glover (2003) αναφέρουν ότι «η εκπαιδευτική ηγεσία επικεντρώνεται στη διδασκαλία, στη μάθηση και στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές τους. Έμφαση δίνεται στην κατεύθυνση και τον αντίκτυπο της επιρροής, παρά στην ίδια τη διαδικασία επιρροής» (σ. 12).

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Leithwood & Jantzi (2005) έδειξαν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης σε μία σχολική μονάδα πρέπει να θέτει κατευθύνσεις, δηλαδή να έχει ένα όραμα και συγκεκριμένους στόχους, να βοηθά και να υποστηρίζει τον κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά και να στοχεύει στον επανασχεδιασμό του σχολικού οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτη που έγινε σε 12 σχολεία στην Αγγλία και την Ουαλία, οι Day, Harris & Hadfield (2001) συμπεραίνουν ότι «οι καλοί ηγέτες ενημερώνονται και μεταδίδουν σαφή σύνολα προσωπικών και εκπαιδευτικών αξιών που αντιπροσωπεύουν τους ηθικούς σκοπούς τους για το σχολείο»(σ.53). Συγκεκριμένα, οι αξίες αυτές αφορούν την προώθηση του σεβασμού, της δικαιοσύνης και της ισότητας, τη φροντίδα για την ευημερία και την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών και του προσωπικού, την ακεραιότητα και την εντιμότητα.

Ο Πασιαρδής (2014) τονίζει ότι ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι εξίσου και καλός διευθυντής του σχολείου. Αυτό επικυρώνει τον διπλό ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας. Έχοντας αυτόν τον διπλό ρόλο, καλείται να λειτουργήσει ως διοικητικός υπάλληλος – διεκπεραιωτής των γραφειοκρατικών εργασιών του σχολείου και από την άλλη, να λειτουργήσει ως ηγέτης με όραμα και ξεκάθαρους στόχους. Συνεπώς, η σχολική ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς τα σχολεία προσπαθούν να γίνουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι επίσης σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση των στόχων της σχολικής μονάδας. Υπό αυτό το πρίσμα, « η εξουσία διαμοιράζεται σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και η λειτουργία του σχολείου στηρίζεται στις δημοκρατικές αρχές, στις κοινές αξίες, στη συμμετοχή όλων, στην αποδοχή των αποφάσεων, αλλά και στη δέσμευση ότι αυτές θα υλοποιηθούν» (Χατζηπαναγιώτου, 2003:72).

Ακόμα, ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας, ώστε να συνεργαστούν αρμονικά μεταξύ τους για να φέρουν εις πέρας ένα κοινό όραμα (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007:42). Ομοίως, η σχολική ηγεσία μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια διαδικασία επιρροής που

βασίζεται σε σαφείς αξίες και προωθεί ένα όραμα για το σχολείο. Το όραμα αυτό αφορά τη δέσμευση του προσωπικού και των ενδιαφερομένων μελών στο όνειρο ενός καλύτερου μέλλοντος για το σχολείο, τους μαθητές και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Bush & Glover, 2003). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγεσίας μέσα στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Ωστόσο, ένα στυλ ηγεσίας δεν επαρκεί για την εύρυθμη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, καθώς ο σχολικός ηγέτης θα πρέπει να εφαρμόζει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση, προκειμένου η σχολική μονάδα να πετυχαίνει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Πασιαρδής, 2004:8).

Συμπερασματικά, η θεμελιώδης αρχή πίσω από τη σχολική ηγεσία είναι η σχέση που οικοδομείται μεταξύ της ηγεσίας και των μαθησιακών επιτευγμάτων διαμέσου της επιρροής της στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πολυάριθμες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η σχολική ηγεσία επηρεάζει καταλυτικά τη μάθηση των εκπαιδευτικών (Printy, 2008 ; Youngs & King, 2002). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), η σχολική ηγεσία είναι το σύνολο εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί κάποιος, όταν θέλει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων. Επομένως, η σχολική ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του σχολικού οργανισμού.

2.3 Τύποι- Μοντέλα Ηγεσίας στην Εκπαίδευση

Είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη ότι τα σχολεία χρειάζονται εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εκπαιδευτικούς, αλλά αυτοί με τη σειρά τους χρειάζονται αποτελεσματικούς διευθυντές-ηγέτες. Από την άλλη, υπάρχει πολύ λιγότερη βεβαιότητα για το ποιες ηγετικές συμπεριφορές είναι πιο πιθανό να αποφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα. Τα μοντέλα ηγεσίας αφορούν συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς ή τεχνικές που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης, ώστε τα μέλη της ομάδας του να πετύχουν καθορισμένους στόχους. Η προσωπικότητά του, η εμπειρία του και η γενικότερη στάση του όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άρρηκτα με το μοντέλο ηγεσίας που θα ακολουθήσει (Μπουραντάς, 2005). Αναντίρρητα, η τεράστια βιβλιογραφία για την ηγεσία έχει αναπόφευκτα δημιουργήσει μια πληθώρα εναλλακτικών και ανταγωνιστικών

μοντέλων και τύπων ηγεσίας. Μάλιστα ο MacBeath (2003) καταγράφει είκοσι τύπους ηγεσίας.

Μια από τις δημοφιλέστερες ταξινομήσεις είναι αυτή του Leithwood & Duke (1999), οι οποίοι προσδιόρισαν έξι μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας μετά από ενδελεχή ανάλυση 121 άρθρων που εκδόθηκαν σε τέσσερα διεθνή περιοδικά. Συνοπτικά πρόκειται για τα εξής μοντέλα: (i) Παιδαγωγική/Εκπαιδευτική ηγεσία (Instructional leadership), (ii) Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership), (iii) Ηθική ηγεσία (Moral leadership), (iv) Συμμετοχική ηγεσία (Participative leadership), (v) Διοικητική ή Διαχειριστική ηγεσία (Managerial leadership) και (vi) Ενδεχομενική ηγεσία ή Συγκυριακή ή Ηγεσία των Πιθανοτήτων (Contingent leadership). Αργότερα, σε αυτά τα μοντέλα προστέθηκαν και άλλα τρία μοντέλα ηγεσίας: η Διαπροσωπική ηγεσία (Interpersonal leadership), η Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) και η Μεταμοντέρνα ηγεσία (Post-modern leadership) (Bush & Glover, 2003).

2.3.1 Παιδαγωγική/Εκπαιδευτική ηγεσία (Instructional leadership)

Οι Leithwood et al (1999) επισημαίνουν ότι στη βιβλιογραφία υπάρχει έλλειψη σαφών περιγραφών της Παιδαγωγικής/Εκπαιδευτικής ηγεσίας (Instructional leadership). Σύμφωνα με τους Leithwood & Duke(1999:47), η Παιδαγωγική ηγεσία αφορά την ηγεσία που εστιάζει την προσοχή της και το ενδιαφέρον της στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, καθώς αυτοί εμπλέκονται σε δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών. Ο Sheppard (1996) ισχυρίζεται ότι αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως η σχολική κουλτούρα η οποία μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Μία ευρέως διαδεδομένη άποψη είναι ότι η Παιδαγωγική ηγεσία συνεπάγεται όλες τις ηγετικές δραστηριότητες που επηρεάζουν τη μάθηση των μαθητών (Shepard 1996: 326).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Leithwood et al (1999:8), τα παιδαγωγικά μοντέλα ηγεσίας θεωρούν ότι οι σχολικοί ηγέτες, συνήθως οι διευθυντές/τριες, έχουν τόσο την ειδική γνώση όσο και την επίσημη εξουσία να ασκούν επιρροή στους εκπαιδευτικούς. Οι Hallinger & Murphy (1987) αναφέρουν τρεις βασικές διαστάσεις: «τον καθορισμό της αποστολής του σχολείου, τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και την προώθηση ενός θετικού σχολικού κλίματος μάθησης» (σ. 58).

Τα ευρήματα της έρευνας των Blase & Blase (2000 : 137) έδειξαν ότι η Παιδαγωγική ηγεσία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να ενσωματώνει τη συνεργασία, την έρευνα, την ομαδικότητα, τη στοχαστική συζήτηση, ώστε να μπορέσει να προωθήσει τον επαγγελματικό διάλογο μεταξύ των εκπαιδευτικών. Συμπερασματικά, η Παιδαγωγική ηγεσία επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών ως κύρια συνιστώσα μάθησης. Οι Bush & Glover (2003) αναφέρουν ότι « η έμφαση δίνεται στην κατεύθυνση και στον αντίκτυπο της επιρροής, παρά στην ίδια τη διαδικασία επιρροής» (σ. 12).

2.3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (*Transformational leadership*)

Τα μετασχηματιστικά μοντέλα ηγεσίας αποτυπώθηκαν αρχικά στα κλασικά γραπτά των Burns (1978) και Bass (1985). Σήμερα, ενώ υπάρχει πολλή συζήτηση στη βιβλιογραφία σχετικά με τους μετασχηματιστικούς προσανατολισμούς στην ηγεσία, τα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τις επιπτώσεις του συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον είναι σχετικά ελάχιστα (Leithwood, 2004). Ωστόσο, αυτά τα στοιχεία επιβεβαιώνουν την καταλληλότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα σχολεία που αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις για αλλαγή (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999) και τη συμβολή αυτού του τύπου ηγεσίας σε ένα πλήθος οργανωτικών και μαθητικών αποτελεσμάτων (Leithwood, Tomlinson, & Genge, 1996). Οι Leithwood et al (1999) παρέχουν έναν λεπτομερή ορισμό αυτού του μοντέλου ηγεσίας. Αυτή η μορφή ηγεσίας προϋποθέτει ότι το κεντρικό επίκεντρο της ηγεσίας πρέπει να είναι οι δεσμεύσεις και οι ικανότητες των μελών του οργανισμού. Υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης σε οργανωτικούς στόχους και μεγαλύτερες δυνατότητες για την επίτευξη αυτών των στόχων θεωρείται ότι οδηγούν σε επιπλέον προσπάθεια και μεγαλύτερη παραγωγικότητα (σ. 9).

Όλες οι μετασχηματιστικές προσεγγίσεις της ηγεσίας εστιάζουν στα συναισθήματα και τις αξίες και έχουν κοινό στόχο την προώθηση της ανάπτυξης ικανοτήτων και προσωπικής δέσμευσης στους οργανωτικούς στόχους από την πλευρά των συναδέλφων των ηγετών. Οι αυξημένες ικανότητες και δεσμεύσεις συνδέονται με μεγαλύτερη προσπάθεια και παραγωγικότητα. Επιπρόσθετα, η εξουσία σε αυτή τη μορφή ηγεσίας δεν κατανέμεται απαραίτητα σε όσους κατέχουν επίσημες διοικητικές θέσεις. Αντίθετα, η εξουσία αποδίδεται σε οποιονδήποτε έχει την ικανότητα να

εμπνεύσει και να οδηγήσει τους συναδέλφους του σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στους στόχους και τις φιλοδοξίες ενός οργανισμού. Πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι οι πρακτικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να είναι ευρέως διανεμημένες σε έναν οργανισμό (Leithwood, Jantzi, Earl, Watson, & Fullan, 2004). Ο Sergiovanni (1991:125-26) αναφέρει ότι στη μετασχηματιστική ηγεσία, οι ηγέτες και οι ακόλουθοι είναι ενωμένοι στην επίτευξη υψηλού επιπέδου στόχων που είναι κοινοί και στους δύο. Στον τομέα της σχολικής ηγεσίας, ο ηγέτης και το προσωπικό της σχολικής μονάδας θέλουν να γίνουν καλύτεροι και να οδηγήσουν το σχολείο σε μια νέα κατεύθυνση.

Ακόμα, ο Leithwood (1994) επισημαίνει οκτώ διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: α) την οικοδόμηση σχολικού οράματος, β) την ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων, γ) την παροχή πνευματικής τόνωσης - παρώθησης δ) την προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης, ε) τη δημιουργία επιθυμητών επαγγελματικών πρακτικών και αξιών, στ) την καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών απόδοσης, ζ) την οικοδόμηση γόνιμης σχολικής κουλτούρας και η) την προώθηση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Bush & Glover (2003 : 15), η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει μία διαδικασία επιρροής που βασίζεται στην αύξηση της δέσμευσης των οπαδών στους οργανωτικούς στόχους. Η εστίασή του είναι στη διαδικασία και όχι σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, το μοντέλο αυτό συνδέεται με την αλλαγή της σχολικής κουλτούρας και τον χαρισματικό ηγέτη, ο οποίος μεταγγίζει το όραμά του και τις αξίες του και στοχεύει στην αλλαγή και στην καινοτομία (Bush & Glover, 2003 : 15). Πρόκειται για «μετασχηματισμό» οργανώσεων και δημιουργία νέων κουλτούρων με υψηλές προσδοκίες και ισχυρή αίσθηση κοινής ευθύνης για την επίτευξη του εκπαιδευτικού οράματος (MacBeath, 2003). Ωστόσο, το σύγχρονο πολιτικό κλίμα απαιτεί όλο και περισσότερο από τους ηγέτες των σχολείων να τηρούν τις κυβερνητικές συνταγές που επηρεάζουν στόχους, περιεχόμενο και πρακτικές. Υπάρχει «ένα πιο συγκεντρωτικό, πιο κατευθυνόμενο και πιο ελεγχόμενο εκπαιδευτικό σύστημα που έχει μειώσει δραματικά τη δυνατότητα πραγματοποίησης μιας γνήσιας μετασχηματιστικής εκπαίδευσης και ηγεσίας» (Bottery 2001:215). Επομένως, αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι κατάλληλος για τα σχολεία, αρκεί να υπάρχει η απαραίτητη διοικητική αυτονομία (Harris, 2005: 31-34).

2.3.3 Ηθική ηγεσία (*Moral leadership*)

Η ηθική ηγεσία εστιάζει στις αξίες και την ηθική των ίδιων των ηγετών. Οι Leithwood et al (1999) αναφέρουν ότι αυτό το μοντέλο εμπεριέχει κανονιστικές, πολιτικές/δημοκρατικές και συμβολικές έννοιες της ηγεσίας. Μια εναλλακτική ηθική προοπτική εστιάζει στη «φύση των σχέσεων μεταξύ εκείνων εντός οργανισμού και στην κατανομή της εξουσίας μεταξύ των ενδιαφερομένων τόσο εντός όσο και εκτός οργανισμού» (Leithwood et al 1999:11). Οι αξίες σε αυτή την προσέγγιση ηγεσίας προέρχονται από τη δημοκρατική θεωρία. Ο Sergiovanni (1991) αναφέρει ότι η ηθική διάσταση της ηγεσίας επικεντρώνεται στον «κανονιστικό ορθολογισμό, στον ορθολογισμό που βασίζεται σε αυτό που πιστεύουμε και σε αυτό που θεωρούμε καλό» (σ.326). Οι Leithwood & Duke (1999:50) τονίζουν ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας επικεντρώνεται στον ηθικό κώδικα του ηγέτη και στις αντιλήψεις που επικρατούν για το τι είναι σωστό ή λάθος.

Επιπρόσθετα, οι Brown et al. (2005: 120) υποστηρίζουν ότι η ηθική ηγεσία είναι μία επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, η οποία προωθείται σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Ο West-Burnham (1997: 239-240) παρουσιάζει δύο προσεγγίσεις της ηθικής ηγεσίας: α) την πνευματική ηγεσία που σχετίζεται με την άποψη ότι οι ηγέτες κατέχουν αρχές που χαρακτηρίζονται ως «ανώτερης τάξης», όπως οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και β) την ηθική εμπιστοσύνη, σύμφωνα με την οποία, ο ηγέτης είναι συνεπής με την πάροδο του χρόνου σε ένα συγκεκριμένο ηθικό σύστημα. Ο ηθικά αξιόπιστος ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος μπορεί :

- ❖ να επιδεικνύει την αιτιώδη συνοχή μεταξύ αρχής και πρακτικής,
- ❖ να εφαρμόζει αρχές σε νέες καταστάσεις,
- ❖ να δημιουργεί κοινή κατανόηση και κοινό λεξιλόγιο,
- ❖ να εξηγεί και να αιτιολογεί τις αποφάσεις με ηθικούς όρους,
- ❖ να διατηρεί τις αρχές με την πάροδο του χρόνου,
- ❖ να ερμηνεύει ξανά και να επαναδιατυπώνει τις αρχές (σ.241).

Βασικά χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας είναι η συμπερίληψη, οι ίσες ευκαιρίες για όλους, η συνεργασία, η συμμετοχή, η ομαδικότητα, οι υψηλές προοπτικές, η δικαιοσύνη, η δέσμευση- υποχρέωση, η αλληλεγγύη, ο σεβασμός και η κατανόηση (Gold et al, 2002). Ο ηθικός ηγέτης ως προσωπικότητα χαρακτηρίζεται

από δικαιοσύνη, αξιοπιστία, είναι επικοινωνιακός, ειλικρινής, σέβεται τους άλλους και τους υποστηρίζει, όποτε απαιτείται. Συμπερασματικά, η ηθική ηγεσία βασίζεται στις αξίες και αντιλήψεις των ηγετών. Το μοντέλο αυτό είναι παρόμοιο με το μετασχηματιστικό μοντέλο, με τη διαφοροποίηση ότι στην ηθική ηγεσία υπάρχει ισχυρότερη βάση αξιών, η οποία είναι και πνευματική. Η ηθική ηγεσία παρέχει στη σχολική μονάδα μια ξεκάθαρη αίσθηση σκοπού ((Bush & Glover, 2003:17).

2.3.4 Συμμετοχική ηγεσία (*Participative leadership*)

Η συμμετοχική ηγεσία εστιάζει στις συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και σε ομάδες εργασίας. Βασικές αρχές αυτού του μοντέλου είναι ότι η συμμετοχή πρέπει να διαχέεται από δημοκρατικές αρχές, να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του σχολείου και η εξουσία να είναι δυναμικά διαθέσιμη σε κάθε νόμιμο εμπλεκόμενο (Leithwood et al, 1999:12). Το στοιχείο της συλλογικότητας είναι βασικό χαρακτηριστικό της συμμετοχικής ηγεσίας, στο πλαίσιο της οποίας, τα ζητήματα του σχολείου επιλύονται μέσω μιας σύνθετης διαδραστικής διαδικασίας στην οποία ο σχολικός ηγέτης έχει το ρόλο του διευκολυντή (Bush 1995, όπ. αναφ. στο Bush & Glover, 2003:17).

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας ονομάζεται και κατανεμημένη (*distributed leadership*). Το μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας είναι ένα δυναμικό οργανωσιακό σύνολο αλληλεπιδρώντων ατόμων που συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους ενός οργανισμού (Harris, 2008). Οι Neuman και Simmons (2000:10) υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων και την απομάκρυνση από την ηγεσία του ενός ατόμου. Είναι σημαντικό όλοι όσοι έχουν σχέση με το σχολείο να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορους τομείς ανάλογα με την ικανότητα και τις δεξιότητες που διαθέτουν. Έτσι, οποιοδήποτε μέλος της σχολικής κοινότητας μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του ηγέτη.

Επιπρόσθετα, ο Copland (2001:6) υποστηρίζει ότι στην κατανεμημένη ηγεσία υπάρχει η δυνατότητα να αντικατασταθούν ορισμένες λειτουργίες που παραδοσιακά χειριζόταν ο διευθυντής. Προσθέτει ότι είναι σημαντικό να διερευνηθούν τρόποι, ώστε στα σχολεία η ηγεσία να μπορεί να κατανεμηθεί ευρύτερα. Σύμφωνα με τους Bush και Glover (2003:18), η συμμετοχική ηγεσία εστιάζει κυρίως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τις δημοκρατικές αξίες και την

ενδυνάμωση. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι βελτιώνει τα μαθησιακά αποτελέσματα μέσω της δέσμευσης για την υλοποίηση συμφωνημένων αποφάσεων. Η έρευνα των Savery, Soutar & Dyson (1992:24) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν αυτές σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά τους, τότε είναι πολύ πιο πιθανό να τις εφαρμόσουν με επιτυχία.

Επίσης, ο Harris (2002) υποστηρίζει ότι τα δημοκρατικά μοντέλα ηγεσίας είναι απαραίτητα, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και μεταβολές. Παρόμοια, η ταχύτητα των αλλαγών στην εκπαίδευση είναι πρωτόγνωρη και προϋποθέτει την υιοθέτηση νέων μορφών ηγεσίας που δεν θα εστιάζουν στους μεμονωμένους ηγέτες, αλλά θα υποστηρίζουν την εκχώρηση της εξουσίας στους πολλούς (Harris 2002:11). Επομένως, η ηγεσία παύει να είναι μονοπώλιο ενός ατόμου και γίνεται μία συλλογική δράση μιας ομάδας ανθρώπων που συνδιαλέγονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Ωστόσο, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη δεν ακυρώνεται, αλλά εστιάζει στη δημιουργία μιας ηγετικής ομάδας που αναλαμβάνει ευθύνες και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Μη ξεχνάμε ότι ο ρόλος του σχολικού ηγέτη γίνεται όλο και πιο περίπλοκος και απαιτητικός και επιτάσσει το μίρασμα της εξουσίας σε περισσότερα από ένα άτομα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν δυναμικά σε ζητήματα της σχολικής μονάδας, ενώ ο ηγέτης αξιολογεί, διευκολύνει μέσω της δέσμευσης για την υλοποίηση, αλλά στο τέλος διατηρεί την τελική ευθύνη για τις αποφάσεις που θα παρθούν.

2.3.5 Διοικητική ή Διαχειριστική ηγεσία (Managerial leadership)

Αυτός ο τύπος ηγεσίας εστιάζει στις λειτουργίες, τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις συμπεριφορές του ηγέτη, ταυτίζοντας την ηγεσία με συγκεκριμένες λειτουργίες της διοίκησης (Leithwood et al, 1999:14). Επίσης, τονίζουν ότι η εξουσία και η επιρροή του ηγέτη εξαρτώνται αναλογικά από την επίσημη θέση που κατέχει στην οργανωτική ιεραρχία και προσθέτουν ότι η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό ορθολογική. Αυτός ο ορισμός είναι εντυπωσιακά παρεμφερής με αυτόν που δίνεται για τα «επίσημα μοντέλα» στην τριλογία βιβλίων του Bush (1986, 1995, 2003, όπ. αναφ. στο Bush, 2007:395).

Ο Dressler (2001:175-176) αναφέρει ότι παραδοσιακά ο ρόλος του διευθυντή ήταν αναμφίβολα επικεντρωμένος στις ευθύνες της διοίκησης. Ωστόσο, οι παγκόσμιες εξελίξεις και επιρροές επέκτειναν αυτές τις ευθύνες, προσθέτοντας τη διαπροσωπική ηγεσία, όπως για παράδειγμα παροχή κινήτρων, επικοινωνιακές δεξιότητες, αξίες και πολιτικές επιρροές. Οι Myers & Murphy (1995:14) προσδιορίζουν έξι διευθυντικές λειτουργίες: α) την επίβλεψη-εποπτεία, β) τον έλεγχο εισροών (π.χ. μεταθέσεις εκπαιδευτικών), γ) τον έλεγχο συμπεριφορών, δ) τον έλεγχο εκροών, ε) την επιλογή-κοινωνικοποίηση και στ) τον έλεγχο του περιβάλλοντος (π.χ. ανταπόκριση της κοινότητας). Πρόσθετα, ο Caldwell (1992: 16-17) αναφέρει ότι η διοικητική ηγεσία είναι αποτελεσματική, όταν ο διευθυντής μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια κυκλική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα εξής: καθορισμό στόχων, αναγνώριση αναγκών, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, χάραξη πολιτικής, σχεδιασμό, προϋπολογισμό-χρηματοδότηση, εφαρμογή και αξιολόγηση με τρόπο που να παρέχει τη συμμετοχή προσωπικού και κοινότητας, συμπεριλαμβανομένων των γονέων και των μαθητών.

Επιπλέον, οι Leithwood et al (1999:14) ισχυρίζονται ότι οι ηγέτες, σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, πρέπει να υιοθετήσουν μία «διπλοεστιακή» προσέγγιση, τη διοίκηση και την ηγεσία. Ο Leithwood (1994) προσθέτει ότι «η διαφοροποίηση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας δεν μπορεί να γίνει με όρους εμφανούς συμπεριφοράς... οι περισσότερες από τις εμφανείς πρακτικές των μετασχηματιστικών ηγετών φαίνονται ιδιαίτερα διαχειριστικές» (σ.515). Ο Bush (2007:395) αναφέρει πως η διοικητική μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται στη διαχείριση ζητημάτων λειτουργίας της σχολικής μονάδας, παρά στον οραματισμό για ένα καλύτερο σχολείο στο μέλλον. Επίσης, αναφέρει ότι αυτή η προσέγγιση είναι συναφής με «αυταρχικά, ιεραρχικά και απρόσιτα στυλ διαχείρισης» και παρουσιάζει την εξουσία του ηγέτη ως θεόσταλη και σύννομη (σ.395).

Πρόκειται για μοντέλο ηγεσίας που εντοπίζεται σε συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα διοίκησης της εκπαίδευσης, καθώς δίνει έμφαση στην επιτυχή εφαρμογή εξωτερικών επιταγών, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται από υψηλά κλιμάκια της γραφειοκρατικής ιεραρχίας. Ωστόσο, έχει και ορισμένα πλεονεκτήματα, ιδίως για τα γραφειοκρατικά συστήματα εκπαίδευσης, όπου οι εκπαιδευτικοί απλά εφαρμόζουν πιστά και αυστηρά αλλαγές και εντολές που επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες. Τέλος, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι υπάρχουν δυσκολίες στην εφαρμογή της και πιθανότητες αποτυχίας, λόγω της

απουσίας ενθουσιασμού από την πλευρά των εκπαιδευτικών, καθώς αυτή η μορφή ηγεσίας χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα και ψυχρότητα στις θέσεις του ή στην τελική κρίση στην οποία καταλήγει (Γιασεμής, 2016: 150).

2.3.6 Ενδεχομενική ηγεσία (Contingent leadership)

Όλα τα μοντέλα ηγεσίας που εξετάστηκαν μέχρι τώρα, δεν παρέχουν πλήρη εικόνα της ηγεσίας του σχολείου. Όπως υποστηρίζει ο Lambert (1995:2), δεν υπάρχει μόνο ένας τύπος ηγεσίας που να καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός σχολείου. Το ενδεχομενικό μοντέλο ηγεσίας εδραιώνεται στην άποψη ότι κανένας τύπος εξουσίας δεν ανταποκρίνεται απόλυτα σε όλες τις καταστάσεις και τα προβλήματα μιας σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2000:77). Αποτελεί μια εναλλακτική, μη συμβατική πρόταση που επικεντρώνεται στην ικανότητα του ηγέτη να υιοθετεί την κατάλληλη προσέγγιση ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και τα ποικίλα σχολικά πλαίσια (Bush & Glover, 2003). Το μοντέλο αυτό διαμορφώθηκε από τον Fiedler το 1976 και θεμελιώνεται στην άποψη ότι αυτό που είναι σημαντικό είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες αντιδρούν σε μοναδικές οργανωτικές καταστάσεις και δυσκολίες. Επομένως, απαιτείται ένα μεγάλο εύρος πρακτικών και πολλή επιδεξιότητα από τους ηγέτες (Leithwood et al., 1999:15).

Ο Yukl (2002) σημειώνει ότι «το διοικητικό έργο είναι πολυσύνθετο και απρόβλεπτο για να βασίζεται σε ένα σύνολο αναμενόμενων απαντήσεων στα γεγονότα» (σ.234). Επίσης, προσθέτει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να κατανοεί και να αξιολογεί τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, ώστε να ρυθμίζει κατάλληλα τη συμπεριφορά του. Παρόμοια, ο Morgan (1997) αναφέρει ότι η ηγεσία χρειάζεται σωστή «διάγνωση» της κατάστασης και υιοθεσία της κατάλληλης αντίδρασης στο ζήτημα που προκύπτει κάθε φορά. Αυτή η στάση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιόδους που υπάρχει αναστάτωση και οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να εκτιμήσουν την προβληματική κατάσταση και να αντιδράσουν, όπως πρέπει, παρά να ακολουθήσουν μία συνηθισμένη, συμβατική προσέγγιση. Επομένως, είναι απαραίτητο να εφοδιάσουμε τους/τις διευθυντές/τριες με τα κατάλληλα εργαλεία - δεξιότητες και τη γνώση που χρειάζεται για να είναι σε θέση να εφαρμόζουν διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με τις καταστάσεις που καλούνται να διαχειριστούν (Bush, 2007 : 402).

Επιπλέον, ο Fidler (1997:27) αναφέρει ότι καμία θεωρία δεν μπορεί να ενσωματώσει την πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, επισημαίνει ότι είναι απαραίτητη η σωστή επιλογή των κατάλληλων εννοιολογήσεων ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν οι σωστές δράσεις. Στη συνέχεια, υποστηρίζει ότι « η επιλογή της εννοιολόγησης θα εξαρτηθεί από την κατάσταση και από τον σκοπό για τον οποίο επιδιώκεται η κατανόηση». Επομένως, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, δεν υπάρχει ένα τέλειο μοντέλο ηγεσίας για όλες τις περιστάσεις. Αντιθέτως, κάποια μοντέλα ταιριάζουν πιο πολύ σε κάποιες καταστάσεις σε σχέση με άλλα. Γι αυτόν τον λόγο, ο ηγέτης πρέπει να επικεντρωθεί στην κατάκτηση των κατάλληλων δεξιοτήτων, ώστε να μπορεί να επιλέγει τον τύπο ηγεσίας που αρμόζει στην κάθε περίπτωση, αλλά και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά μη συμβατικές συμπεριφορές ως ηγέτης (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 34).

Συμπερασματικά, αυτή η θεωρία εστιάζει σε δύο συνιστώσες, τον τύπο ηγεσίας και την υφιστάμενη κατάσταση. Εδραιώνεται στην άποψη ότι η αποδοτικότητα του έργου ενός ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά του και από τον τρόπο που αντιδρά και προσαρμόζεται σε μια δεδομένη κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή θέτει στο επίκεντρο τη σχέση μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και τρέχουσας κατάστασης, αντικρούοντας την υπόθεση ότι ένα μοντέλο ηγεσίας ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Έτσι, το μοντέλο αυτό διαφοροποιείται από τα άλλα μοντέλα ηγεσίας, καθώς εισάγει μία διαφορετική, εναλλακτική και ευέλικτη προσέγγιση, αναγνωρίζοντας τη μοναδικότητα κάθε σχολικού συγκείμενου, τις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ανάγκες του (Bush, 2008 : 19).

2.3.7 Άλλες μορφές σχολικής ηγεσίας

Η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει αναδείξει διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά στις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης της εκπαίδευσης, έτσι ώστε ο σχολικός ηγέτης να είναι σε θέση να επιλέγει το ηγετικό μοντέλο ή ένα συνδυασμό διαφορετικών ηγετικών τύπων, προκειμένου να πετύχει την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής του μονάδας (Brauckmann & Pashiardis, 2011). Στην τυπολογία των έξι μοντέλων ηγεσίας των Leithwood & Duke (1999) προστέθηκαν αργότερα άλλοι τρεις τύποι από τους Bush & Glover (2003) και Bush (2011): η Διαπροσωπική ηγεσία (Interpersonal leadership), η Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership) και η

Μεταμοντέρνα ηγεσία (Postmodern leadership). Κάθε ηγετικό μοντέλο αποτελεί ένα κομμάτι από το παζλ που συγκροτεί την ηγεσία, παρέχοντας μια κατανοητή, αλλά μονοδιάστατη πλευρά της ηγεσίας (Bush & Glover, 2003). Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί μία συνοπτική ανάλυση των προαναφερθέντων τύπων εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Ο West-Burnham (2001) συνδέει τη **διαπροσωπική ηγεσία (interpersonal leadership)** με την ηθική οπτική και τονίζει τη σημασία της συνεργασίας, της συναδελφικότητας και των διαπροσωπικών σχέσεων. Στη συνέχεια, προσθέτει ότι «υπάρχει...ηθική επιταγή για τους διευθυντές των σχολείων για να υιοθετήσουν ένα μοντέλο προσωπικής αποτελεσματικότητας που να αποτελεί παράδειγμα των αξιών του σχολείου» (σ. 2). Οι Johnston & Pickersgill (1992) αναφέρουν ότι το συνεχώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον απαιτεί από τους διευθυντές σχολείων να αναπτύξουν υψηλού επιπέδου προσωπικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Η διαπροσωπική ηγεσία εστιάζει στις σχέσεις που αναπτύσσουν οι ηγέτες με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και όλους όσους σχετίζονται με το εκπαιδευτικό συγκείμενο. Οι ηγέτες λειτουργούν συλλογικά, έχουν εξελιγμένες δεξιότητες που τους δίνουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν με επιτυχία τόσο με τα άτομα εντός σχολείου, όσο και με αυτά εκτός σχολείου (Bush and Glover, 2003). Επίσης, αυτό το ηγετικό μοντέλο εστιάζει στη διαπροσωπική νοημοσύνη, την οποία οι Gardner & Hatch (1989) ορίζουν ως την ικανότητα που έχει ένα άτομο να αντιλαμβάνεται και να αντιδρά αναλόγως με τη διάθεση, την προσωπικότητα, τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των άλλων.

Η **συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)** εστιάζει σε μια αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ ηγετών και εκπαιδευτικών, καθώς και στην παροχή αμοιβών για την εργασία που παράγεται. Οι Miller & Miller (2001) ορίζουν το μοντέλο αυτό ως μια διαδικασία ανταλλαγής, η οποία αποτελεί μια εδραιωμένη πολιτική τακτική για τα μέλη ενός οργανισμού. Οι διευθυντές διαθέτουν εξουσία, ωστόσο απαιτείται η συνεργασία των εκπαιδευτικών για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Πρόκειται για μια ανταλλαγή που ωφελεί και τις δύο πλευρές. Ωστόσο, ο κύριος περιορισμός αυτής της διαδικασίας είναι ότι ο καθένας εργάζεται βάσει συμφωνίας με συγκεκριμένα και άμεσα ανταλλάγματα, χωρίς ουσιαστική δέσμευση στις αξίες και το όραμα του σχολείου (Bush and Glover, 2003).

Συγκεκριμένα, ο ηγέτης θέτει καθορισμένους στόχους, μοιράζει ρόλους και καθήκοντα στους υφιστάμενούς του, και, στη συνέχεια, προκειμένου να εξασφαλιστεί

η υπακοή και η συμμόρφωσή τους, ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις αμοιβές, αλλά και τις κυρώσεις ανάλογα με την τήρηση ή μη της συμφωνίας που έχουν πραγματοποιήσει μεταξύ τους. Πρόκειται για μια αμοιβαία, επωφελής συναλλαγή «ανταλλαγής προϊόντων», παρά μια αμοιβαία δέσμευση για την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων (Πασιαρδής, 2012:19, όπ. αναφ. στο Αθανασούλα-Ρέππα, 2012).

Επιπλέον, σε αυτό το μοντέλο, οι συναλλαγές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εποικοδομητικές και τις επανορθωτικές. Στις εποικοδομητικές συναλλαγές, ο ηγέτης ανταμείβει και αναγνωρίζει την επιτυχημένη ολοκλήρωση της ανατεθείσας εργασίας. Στις επανορθωτικές συναλλαγές, ο ηγέτης ελέγχει, διορθώνει τυχόν λάθη και αστοχίες των υφισταμένων του και παρέχει προστασία, σιγουριά και βοήθεια (Avolio & Bass, 2004). Πρόσθετα, σύμφωνα με αυτό το ηγετικό μοντέλο, οι εκπαιδευτικοί στη σχολική μονάδα δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, παρά μόνο εάν είναι προαπαιτούμενο για τη συναλλαγή (Bush, 2007).

Η **μεταμοντέρνα ηγεσία (postmodern leadership)** προτείνει την άποψη ότι οι ηγέτες πρέπει να σέβονται και να ακούν τις διαφορετικές και ξεχωριστές αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μελών. Ο Starratt (2001:347-348) συγκρίνει τη μετανεωτεरिकότητα με τη δημοκρατία και υποστηρίζει μια στάση που εναρμονίζεται με τη συμμετοχική ηγεσία. Ωστόσο, η άποψή του για «μια μεταμοντέρνα θεωρία της δημοκρατικής ηγεσίας» δεν ορίζει την έννοια της συγκεκριμένης ηγεσίας, πέρα από το να προτείνει την υπόθεση ότι ο μεταμοντερνισμός θα μπορούσε να επικυρώσει την πρακτική της δημοκρατικής ηγεσίας στα σχολεία. Οι Sackney&Mitchell (2001:13-14) υπογραμμίζουν τη σημασία της «φωνής» της μεταμοντέρνας ηγεσίας, δηλαδή οι ενδιαφερόμενοι να έχουν το δικαίωμα να ακούγονται από την ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές-ηγέτες οφείλουν να διευκολύνουν τη συμμετοχή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στα εκπαιδευτικά δρώμενα.

Αυτό είναι ένα σχετικά πρόσφατο ηγετικό μοντέλο για το οποίο δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός. Οι Keough & Tobin (2001), σε μια προσπάθεια να συνδέσουν τη μεταμοντέρνα ηγεσία με την εκπαιδευτική πολιτική, υποστηρίζουν ότι « η μεταμοντέρνα κουλτούρα υποστηρίζει την πολλαπλότητα των υποκειμενικών αληθειών, όπως αυτές προσδιορίζονται από την εμπειρία και απολαμβάνει την απώλεια της απόλυτης εξουσίας» (σ. 2). Οι ίδιοι ερευνητές απαριθμούν αρκετά χαρακτηριστικά του μεταμοντερνισμού, όπως την ανεπάρκεια της γλώσσας να απεικονίσει την πραγματικότητα, την αμφισβήτηση μιας και μοναδικής πραγματικότητας, την ύπαρξη πολλαπλών πραγματικοτήτων, την αποδοχή

πολλαπλών ερμηνειών για κάθε κατάσταση, την κατανόηση των καταστάσεων σε τοπικό επίπεδο και την έμφαση στην ποικιλομορφία και στη διαφορετικότητα (Keough & Tobin, 2001: 11-13).

Επομένως, η μεταμοντέρνα ηγεσία εστιάζει στα υποκειμενικά βιώματα των ηγετών και των εκπαιδευτικών και στις διαφορετικές εκδοχές που δίνονται στα γεγονότα από διαφορετικά άτομα. Δεν αναγνωρίζει την αντικειμενική πραγματικότητα, παρά μόνο τις πολλαπλές εμπειρίες των ατόμων. Επίσης, παρέχει λίγες κατευθύνσεις στους ηγέτες, ενώ παράλληλα τονίζει τη σημασία του ατόμου και της υποκειμενικότητας (Bush and Glover, 2003). Η έμφαση δίνεται στη συμπεριφορά των μελών, η οποία αντικατοπτρίζει τα ιδιαίτερα στοιχεία που δομούν τον χαρακτήρα τους, τις φιλοδοξίες και τους στόχους που επιδιώκουν, παρά τους επίσημους ρόλους που έχουν αναλάβει. Θετικά στοιχεία αυτού του μοντέλου είναι ο σεβασμός στην πολλαπλότητα των απόψεων, καθώς και η αποστασιοποίηση από κάθε εξάρτηση με την ιεραρχία (Bush, 2008:16).

Συμπερασματικά, κανένα από τα παραπάνω ηγετικά μοντέλα που αναλύθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο δεν είναι ολοκληρωμένο. Στην πραγματικότητα προσφέρουν σαφείς, αλλά μονοδιάστατες αντιλήψεις για τη σχολική ηγεσία. Ο Sergiovanni (1984) υποστηρίζει ότι «η τρέχουσα έμφαση στη θεωρία και την πρακτική της ηγεσίας παρέχουν μια περιορισμένη άποψη, εστιάζοντας υπερβολικά σε ορισμένες πτυχές της ηγεσίας έως τον εικονικό αποκλεισμό άλλων» (σ. 6). Ο Bush (2003) αναφέρει ότι οι περισσότεροι επιτυχημένοι ηγέτες είναι πιθανό να ενσωματώνουν τις περισσότερες ή ακόμα και όλες αυτές τις προσεγγίσεις στη δουλειά τους.

Αναντίρρητα, η εφαρμογή μίας και μόνο ηγετικής προσέγγισης δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της νέας εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί αλλαγή, εξέλιξη, καινοτομία, συνεργασία και ανάπτυξη. Επομένως, η υιοθέτηση εκ μέρους των διευθυντών/τριών ενός σύνθετου στυλ ηγεσίας μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας, την υλοποίηση σημαντικών στόχων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

2.4 Σχολική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού

Στη σύγχρονη κοινωνία ο σχολικός διευθυντής καλείται να διαδραματίσει έναν πολύπλευρο, δύσκολο και κρίσιμο ρόλο: να διαχειριστεί με επιτυχία τα διοικητικά θέματα της σχολικής του ομάδας, αλλά, παράλληλα, να παρέχει όραμα, να υποστηρίζει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών στην υλοποίηση αυτού του οράματος και να προάγει την ανάπτυξη της ομάδας και των ατόμων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι σχολικοί ηγέτες επηρεάζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τους Bredeson & Johansson (2000:385), οι σχολικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τη μάθηση των εκπαιδευτικών σε τέσσερα πεδία. Αυτά σχετίζονται με α) τον διττό ρόλο του διευθυντή, ως σχολικός ηγέτης και ως μαθητευόμενος, β) τη διαμόρφωση μιας μαθησιακής κοινότητας, γ) την άμεση σύμπραξη στην οργάνωση, την παράδοση και το περιεχόμενο της επαγγελματικής ανάπτυξης και δ) την αξιολόγηση της έκβασης της επαγγελματικής εξέλιξης.

Για την επιτέλεση ενός τόσο απαιτητικού έργου, ο σχολικός διευθυντής χρειάζεται να αξιοποιήσει τις δεξιότητές του, ώστε να δημιουργήσει κοινότητες μάθησης μέσα στον σχολικό οργανισμό (Day, 2003: 191). Εντός αυτών των κοινοτήτων, ο ίδιος οφείλει να αποτελέσει πρότυπο συμπεριφοράς για τους υφιστάμενούς του και να επηρεάσει με τις κατευθυντήριες αρχές του τη συνολική ποιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια αναδυόμενη συναίνεση ότι η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών είναι κομβικής σημασίας για τη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει η ανάγκη σαφούς τεκμηρίωσης της συμβολής της στην αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να γίνει θύμα περικοπής του προϋπολογισμού ή, χειρότερα, να υποβιβαστεί η σημασία της και να θεωρηθεί ένα εφήμερο εκπαιδευτικό ελιξίριο (Bredeson & Johansson (2000: 385-386).

Μέσα στα σχολεία, ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα των διευθυντών είναι να διαμορφώνουν εποικοδομητικά και ευνοϊκά περιβάλλοντα διδασκαλίας και μάθησης για όλα τα μέλη του σχολείου. Η σύγχρονη εκπαιδευτική βιβλιογραφία και οι νομοθετικές εντολές τονίζουν ότι η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών είναι καθοριστική για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και την ενίσχυση των

μαθησιακών αποτελεσμάτων για όλα τα παιδιά. Πιο συγκεκριμένα, είναι επιτακτική ανάγκη α) η δημιουργία μη μεταβαλλόμενων και ανώτερης ποιότητας πηγών επαγγελματικής εξέλιξης, β) η θεώρηση της μάθησης των εκπαιδευτικών ως αναπόσπαστο μέρος της σχολικής ζωής και όχι ως πρόσθετο (Lieberman, 1995), γ) η εγκαθίδρυση της επαγγελματικής ανάπτυξης ως πυλώνας της εθνικής και περιφερειακής εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης (Bredeson & Johansson (2000:387), δ) η αναδιαμόρφωση της επαγγελματικής ανάπτυξης ανάλογα με τις εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες, ε) η ριζική επανεξέταση της παραδοσιακής θεώρησης της ανάπτυξης προσωπικού και η εύρεση εναλλακτικών μοντέλων κατάρτισης (Little, 1993, Sparks, 1995), στ) η μεγαλύτερη έμφαση σε ζητήματα ρατσισμού και ανισότητας (Weissglass, 1997), ζ) η υιοθέτηση νέων αντιλήψεων για τη μάθηση και τη διδασκαλία και, τέλος, η) η ανάπτυξη νέων πρακτικών επαγγελματικής εξέλιξης (Lieberman, 1995).

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Εθνική Συνεργασία για την Αριστεία και τη Λογοδοσία της διδασκαλίας (NPEAT, 1998, όπ. αναφ. στο Bredeson & Johansson, 2000:388) αναφέρει ότι η πιο αποτελεσματική επαγγελματική εξέλιξη πρέπει να είναι διαρκής και εξελισσόμενη, να εστιάζει στην ανάλυση της μάθησης, να προάγει τη συνεργατική επίλυση των προβλημάτων, να εντάσσεται στην καθημερινή πρακτική των εκπαιδευτικών, να δίνει ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς να αποκτούν γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες, να ενσωματώνει την αξιολόγηση στη μαθησιακή διαδικασία και να αποτελεί μια συνολική διαδικασία αλλαγής και μεταρρύθμισης που εστιάζει στην ενίσχυση της μάθησης των μαθητών (NPEAT, 1998).

Επιπρόσθετα, η Αθανασούλα – Ρέππα (2012) επισημαίνει ότι ο διευθυντής διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού, καθώς με τη συμπεριφορά του μπορεί να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τον εκπαιδευτικό να αναλάβει πρωτοβουλίες, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να συμβάλει στην εδραίωση θετικών σχέσεων μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Μια σημαντική διαπίστωση είναι αυτή του Κατσαρού (2008), ο οποίος αναφέρει ότι ο διευθυντής-ηγέτης της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι εφοδιασμένος με «υψηλού επιπέδου νοητικές και τεχνικές δεξιότητες, οι οποίες να συμπληρώνονται από υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή ικανοτήτων αυτεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, κοινωνικής επίγνωσης και διαχείρισης σχέσεων» (σ.118). Επίσης, πρέπει να έχει τη δεξιότητα παρακίνησης και να υποστηρίζει τη μάθηση των μαθητών και την επαγγελματική ανάπτυξη των

εκπαιδευτικών (Bredeson & Johansson, 2000). Ωστόσο, για να καταφέρει ο διευθυντής να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, πρέπει να έχει διαρκή επιμόρφωση, προσωπική ενημέρωση και κίνητρα (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

Η βιβλιογραφία έχει αναδείξει και καταγράψει την επιρροή των διευθυντών σχολείων στη δομή, την κουλτούρα και τη στοχοθεσία του σχολείου. Η οικοδόμηση μιας δυναμικής και αποτελεσματικής μαθησιακής κοινότητας συνεπάγεται ομαδική προσπάθεια. Η επιτυχημένη κοινότητα μάθησης εξαρτάται από τη σχολική ηγεσία και τη συμβολή της στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι Bredeson & Johansson (2000) αναφέρουν το παράδειγμα του Εθνικού Συμβουλίου Ανάπτυξης Προσωπικού στις Ηνωμένες Πολιτείες, το οποίο υιοθέτησε κάποια κριτήρια για την ανάπτυξη του προσωπικού. Σε αυτά τα κριτήρια, οι σχολικοί διευθυντές αναφέρονται ως κεντρικοί παράγοντες που συμβάλουν στην ανάπτυξη του προσωπικού μέσω της προώθησης και της ικανότητας άσκησης επιρροής στους άλλους (NSDC, 1995).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο σχολικός διευθυντής πρέπει να συμπεριλάβει τη δια βίου μάθηση στην καθημερινότητα των μαθητών και των εκπαιδευτικών. Για να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέλη ενός σχολικού οργανισμού συμμετέχουν στη συνεχή μάθηση, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να έχει σαφή εικόνα για το πώς μαθαίνουν οι επαγγελματίες. Αυτό απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός ήθους που προωθεί τη δια βίου μάθηση (Golde, 1998:2). Ο ίδιος ερευνητής τονίζει ότι «αυτό εμπλουτίζει την ατμόσφαιρα του σχολείου και τη μετατρέπει σε ένα μέρος ενθουσιασμού, ενέργειας και καθοδήγησης» (σ. 2). Ωστόσο, ο Golde τονίζει ότι τα παραδοσιακά πλαίσια του σχολείου περιορίζουν την ανάπτυξη μαθησιακών κοινοτήτων και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών στη δια βίου μάθηση. Επομένως, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας οφείλει να ενθαρρύνει και να βοηθά τα άτομα εντός και εκτός σχολείου να αποδεσμευτούν από τις τρέχουσες αντιλήψεις, αξίες, φιλοδοξίες, δομές και να μελετήσουν νέες στρατηγικές για τη διδασκαλία και τη μάθηση (Bredeson, 1999, όπ. αναφ. στο Bredeson & Johansson, 2000:389).

Επιπρόσθετα, τα σχολεία στα οποία οι διευθυντές είναι αφοσιωμένοι στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη (continuous professional development) αναδεικνύουν πολιτικές και στρατηγικές ανάπτυξης που είναι προσιτές σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Σε ένα τέτοιο σχολικό περιβάλλον, όλοι μαθαίνουν και εξελίσσονται συνεχώς. Οι Dufour & Berkeley (1995) τονίζουν ότι «η εστίαση στους ανθρώπους είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αλλαγής οποιουδήποτε οργανισμού. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί δεν αλλάζουν, αλλάζουν μόνο τα άτομα» (σ. 2).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό συγκείμενο, οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη σχολική βελτίωση και την επιτυχία της εκάστοτε αλλαγής που πραγματοποιείται σε ένα σχολικό οργανισμό (Krajewski, 1996). Χαρακτηριστική είναι η άποψη του Barth (1996), σύμφωνα με την οποία, η πιο σημαντική υποχρέωση του κάθε εκπαιδευτικού είναι «η προώθηση της ανθρώπινης μάθησης και πάνω απ' όλα της δικής του μάθησης» (σ.56).

Οι Dufour & Berkey (1995) διαπιστώνουν ότι « η επιτυχία των προσπαθειών βελτίωσης του σχολείου θα εξαρτηθεί από τους επαγγελματίες μέσα σε αυτά τα σχολεία. Οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες που διασφαλίζουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί μέρος της σχολικής κουλτούρας» (σ. 1). Πρόσθετα, αναφέρουν ότι οι διευθυντές, που θέλουν να προάγουν την ανάπτυξη και βελτίωση του σχολικού οργανισμού, δίνοντας έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις ακόλουθες 10 προτάσεις:

- Δημιουργήστε συναίνεση για το σχολείο που προσπαθείτε να γίνετε.
- Προσδιορίστε, προωθήστε και προστατέψτε τις κοινές αξίες.
- Παρακολουθήστε τα κρίσιμα στοιχεία της προσπάθειας βελτίωσης του σχολείου.
- Εξασφαλίστε συστηματική συνεργασία σε όλο το σχολείο.
- Ενθαρρύνετε τον πειραματισμό.
- Αναπτύξτε μια δέσμευση για επαγγελματική ανάπτυξη.
- Παρέχετε ατομική ανάπτυξη προσωπικού.
- Παρέχετε προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού που είναι ουσιαστικά και βασισμένα στην έρευνα.
- Προωθήστε την ατομική και οργανωτική αυτοαποτελεσματικότητα.
- Εμείνετε στην προσπάθεια, παρά τις δυσκολίες (σ.1-4).

Είναι, επίσης, σημαντικό να αναφέρουμε ότι, όταν μιλάμε για βελτίωση σχολείου, μιλάμε για βελτίωση ανθρώπων. Η εστίαση στους ανθρώπους που εργάζονται σε έναν οργανισμό είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αλλαγής του (Fullan, 1993). Εφόσον οι άνθρωποι είναι το κλειδί για τη βελτίωση του σχολείου, τότε σημαίνει ότι ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες που να επιτρέπουν στο προσωπικό να εξελιχθεί. Οι Fielding & Schalock

(1985) επισημαίνουν ότι ο σχολικός ηγέτης έχει ως αποστολή να «αλλάξει τις επαγγελματικές πρακτικές, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις του σχολικού προσωπικού προς ένα κατανοητό σκοπό» (σ. 14). Σύμφωνα με τον (Drucker, 1992, όπ. αναφ. στο Dufour & Berkey, 1995:5), οι αποτελεσματικοί οργανισμοί του εικοστού πρώτου αιώνα θα είναι οι οργανισμοί μάθησης που ενσωματώνουν τη συνεχή μάθηση στους επιδιωκόμενους στόχους τους (Drucker, 1992).

Παραδοσιακά, τα σχολεία απευθύνονταν σε εξωτερικές πηγές υποστήριξης της μάθησης (π.χ. σεμινάρια) για το προσωπικό τους. Η προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να εγκαταλειφθεί και να στρέψουμε την προσοχή μας στην επαγγελματική ανάπτυξη εντός σχολικού πλαισίου, εάν θέλουμε τα σχολεία μας να μετατραπούν σε κοινότητες μάθησης. Φανταστείτε ένα σχολείο στο οποίο:

- + οι εκπαιδευτικοί έχουν κοινό όραμα,
- + συνεργάζονται σε ομάδες,
- + συμμετέχουν στον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών, της διδασκαλίας και της αξιολόγησης,
- + διεξάγουν συχνά έρευνα δράσης,
- + σχηματίζουν ομάδες μελέτης και προβληματισμού,
- + αναζητούν συλλογικά πιο αποτελεσματικούς τρόπους βελτίωσης των επιδόσεων των μαθητών,
- + αντιμετωπίζουν συλλογικά τα προβλήματα του σχολείου,
- + μοιράζονται ιδέες μεταξύ τους,
- + αναγνωρίζουν ότι η μάθηση από ομότιμους είναι αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής κουλτούρας και
- + χρησιμοποιούν την αντικειμενική επίβλεψη ως μορφή ατομικής ανάπτυξης προσωπικού (Dufour & Berkey, 1995:5).

Πρόσθετα, οι ίδιοι ερευνητές τονίζουν ότι με αυτούς τους όρους, η επαγγελματική ανάπτυξη γίνεται κανόνας του σχολείου και οι διευθυντές μετατρέπονται σε συντονιστές ανάπτυξης προσωπικού (staff developers) οι οποίοι σχεδιάζουν, εφαρμόζουν και αξιολογούν εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν μάθηση σε όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επισημαίνει ξεκάθαρα ότι οι διευθυντές των σχολείων συνδέονται άμεσα με τα μαθησιακά αποτελέσματα των σχολείων τους

μέσω της ηγεσίας τους στον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, πρέπει να δηλώσουμε εξ αρχής ότι οι εκπαιδευτικοί είναι αυτόνομοι επαγγελματίες, με την έννοια ότι έχουν ισχυρή αίσθηση της προσωπικής τους ευθύνης όσον αφορά την επαγγελματική τους εξέλιξη. Έτσι, ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου είναι να παρέχει κίνητρα, να ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση των εκπαιδευτικών και να συμμετέχει σε πρακτικές που υποστηρίζουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Bredeson & Johansson, 2000). Οι ίδιοι ερευνητές υποδεικνύουν τρεις πρωταρχικούς ρόλους των διευθυντών που βοηθούν στη διαμόρφωση του κατάλληλου περιβάλλοντος, έτσι ώστε η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών να ανθίσει. Αυτοί είναι:

- **επικοινωνιακός** (communicator),
- **υποστηρικτής** (supporter) και
- **διευθυντής** (manager) (σ. 393).

Επικοινωνιακός (Communicator)

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι διευθυντές των σχολείων χρησιμοποιούν καθημερινά τη διαπροσωπική επικοινωνία, δηλαδή τη συζήτηση με το προσωπικό του σχολείου, ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει (Peterson, 1978; Bredeson, 1988; Gronn, 1983). Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν μια συλλογική θεώρηση της επαγγελματικής αυτοαποτελεσματικότητας, εστιάζοντας στο πώς η μάθηση και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συνδέονται με τη μάθηση και την ανάπτυξη των μαθητών.

Ζούμε στην εποχή των μεταρρυθμίσεων και οι διευθυντές οφείλουν να μεταδώσουν μηνύματα σχετικά με τη σπουδαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών σε γονείς, μαθητές, μέλη σχολικής επιτροπής και στο ευρύ κοινό. Πέρα από τη συζήτηση, ένα άλλο σημαντικό μέρος της δουλειάς των διευθυντών είναι η ακρόαση. Ακούγοντας τους εκπαιδευτικούς, οι διευθυντές ενδυναμώνουν το εκπαιδευτικό προσωπικό, ενθαρρύνουν τον ουσιαστικό διάλογο σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη και ενισχύουν τη μάθηση των εκπαιδευτικών και τις πρακτικές τους στην τάξη (Bredeson and Johansson, 2000: 394).

Υποστηρικτής (Supporter)

Ένας άλλος ζωτικός ρόλος των διευθυντών είναι η παροχή υποστήριξης για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μία μορφή υποστήριξης είναι, όταν οι διευθυντές δημιουργούν ένα μαθησιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εκπαιδευτικοί διερευνούν νέες πρακτικές, παίρνουν ρίσκα, πειραματίζονται με καινοτόμες ιδέες, ασκούν δημιουργικότητα και διευρύνουν τις παιδαγωγικές τους δεξιότητες. Ο διευθυντής διευκολύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό, παρέχοντας επαγγελματική, ψυχολογική και συναισθηματική υποστήριξη.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι διευθυντές, με την τεχνογνωσία και την εξειδίκευση που διαθέτουν, μπορούν να τους μεταλαμπαδεύσουν γνώσεις σχετικά με τη διδασκαλία και τη μάθηση, τις αλλαγές στη σχολική νομοθεσία και, ταυτόχρονα, να τους παρέχουν κίνητρα, ευκαιρίες ομαδικής ανάπτυξης και όραμα σχετικά με την υλοποίηση σημαντικών εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Τέλος, οικονομική υποστήριξη για την υλοποίηση δράσεων που θα προάγουν την επαγγελματική μαθησιακή κοινότητα του σχολείου (Bredeson & Johansson, 2000 : 394-395).

Διευθυντής (Manager)

Μια άλλη πτυχή του έργου των διευθυντών είναι μια σειρά από διευθυντικά καθήκοντα. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού σχολικού πλαισίου για μάθηση προϋποθέτει πολλή δουλειά και σωστή διοίκηση. Αυτό σημαίνει λήψη αποφάσεων σχετικά με την προτεραιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης, συντονισμός διαδικασιών επαγγελματικής εξέλιξης, προγραμματισμός χρόνου, χώρου, εύρεση πόρων, παροχή κινήτρων και ευκαιριών για τους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν και να μάθουν μαζί, υλοποίηση πρακτικών αξιολόγησης που προωθούν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, παροχή πληροφοριών και υιοθέτηση ρόλου ρυθμιστή από τον διευθυντή έναντι εξαντλητικών εξωτερικών παρεμβάσεων που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο το μαθησιακό σχολικό περιβάλλον (Bredeson & Johansson, 2000:395).

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι οι διευθυντές οφείλουν να παρέχουν ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης που να συμβαδίζουν με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, των μαθητών και με τις προτεραιότητες και τους στόχους του

σχολείου. Ακόμη, πρέπει να οργανώνουν διαδικασίες συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων για την επαγγελματική ανάπτυξη στα σχολεία τους. Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο μιας επιτυχημένης επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η συνεργασία των διευθυντών με τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό, την παράδοση και το περιεχόμενό της. Η ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση, η ανάπτυξη προσωπικού, τα δίκτυα εκπαιδευτικών και η συλλογική έρευνα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη μάθηση των μαθητών και τους στόχους του αποτελεσματικού σχολείου.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαίο να τονίσουμε τη σπουδαιότητα της ενδοσχολικής επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, καθώς συνδέεται άμεσα με την μετατροπή της σχολικής κοινότητας σε κοινότητα μάθησης. Ο σχολικός ηγέτης οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα, προγράμματα συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) ή σχολικά δίκτυα, σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες, τις αδυναμίες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών (Τσαφός & Κατσαρού, 2000; Wong, 2004). Καθοριστικοί παράγοντες:

- οι σαφείς, μετρήσιμοι εκπαιδευτικοί στόχοι,
- οι επαρκείς πόροι και
- οι υποστηρικτικές δομές (Bredeson & Johansson, 2000:399).

Επίσης, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευθύνη της επαγγελματικής τους εξέλιξης. Το παραδοσιακό, ιεραρχικό μοντέλο έχει γενικά φιμώσει τις φωνές των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις σχετικά με την εξέλιξή τους ως επαγγελματίες. Επομένως, οι διευθυντές των σχολείων, προκειμένου να οικοδομήσουν μια δυναμική και αυθεντική κοινότητα μάθησης στο σχολείο τους, θα πρέπει να ενεργοποιήσουν τους εκπαιδευτικούς ως προς τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων και ως προς την υιοθέτηση ηγετικών ρόλων σχετικά με την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Δυστυχώς, κάποιες φορές οι αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών γίνονται περισσότερο για πολιτικές σκοπιμότητες παρά για παιδαγωγικούς λόγους, καθώς αποτελεί την έτοιμη λύση για όλα τα προβλήματα στην εκπαίδευση.

Ολοκληρώνοντας, οι διευθυντές οφείλουν να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και τρόπους διαχείρισης, προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα, ανταγωνιστική και συνεχώς μεταβαλλόμενη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Σύγχρονα δεδομένα τονίζουν την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών (Emotional Intelligence),

δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται σωστά τα συναισθήματά του και την ικανότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων. Μια τέτοια ευφυΐα αυξάνει τον ενθουσιασμό, περιορίζει δυσάρεστα συναισθήματα, όπως αυτό της απογοήτευσης και έμμεσα ενισχύει την αποδοτικότητα (McCull-Kennedy & Anderson, 2002).

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το ερευνητικό πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας. Ειδικότερα, προσδιορίζεται με σαφήνεια ο σκοπός, οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Ακολουθεί αναφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, περιγράφοντας το δείγμα, την ερευνητική διαδικασία, καθώς και το εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων. Τέλος, διατυπώνονται οι ενέργειες που διασφαλίζουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 28 Μαρτίου 2022 έως 21 Απριλίου 2022. Επικεντρώνεται στις/στους Προϊσταμένες/ους νηπιαγωγείων του νομού Κορινθίας, αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, καθώς και στη διερεύνηση του ρόλου τους στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού τους.

3.2 Αναγκαιότητα της έρευνας

Όπως έχει ήδη αναλυθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, έχει παρατηρηθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επαγγελματική ανάπτυξη (professional development) των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου και τον καθοριστικό ρόλο της σχολικής ηγεσίας σε αυτή. Επίσης, έχει προκύψει ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα αρκετές αντίστοιχες έρευνες που να πραγματεύονται το ζήτημα της επαγγελματικής ανάπτυξης των νηπιαγωγών και τον ρόλο που διαδραματίζει σε αυτήν η διευθυντική ομάδα, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Όπως προαναφέρθηκε, στην εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται ραγδαίες εξελίξεις, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις

εξελίξεις στον πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό τομέα. Ο εκπαιδευτικός καλείται να διαδραματίσει έναν πολυσύνθετο και περίπλοκο ρόλο, καθώς η εποχή μας χαρακτηρίζεται από την τεράστια παραγωγή νέας γνώσης, η οποία εξελίσσεται και αλλάζει με ταχείς ρυθμούς. Σε αυτό το συγκείμενο, η εκπαίδευση δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη. Η καινοτομία, η έρευνα με επιστημονικά κριτήρια, οι νέες επαγγελματικές προτεραιότητες, οι νέες δομές προσόντων - δεξιοτήτων διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα, στην οποία η επαγγελματική ανάπτυξη κρίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο ως καίριας σημασίας ζήτημα.

Επομένως, η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί κύρια προτεραιότητα κάθε εκπαιδευτικού συστήματος του πλανήτη και, ταυτόχρονα, δείκτης ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί είναι το «κλειδί» κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας, αφού είναι εκείνοι που έχουν την ευθύνη να επιτελέσουν τον δύσκολο και απαιτητικό ρόλο της μετάδοσης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων (Day, 2003). Συνεπώς, η υποστήριξή τους αποτελεί αδήριτη ανάγκη και επιβάλλεται ο κατάλληλος σχεδιασμός πολιτικών και στρατηγικών που θα συμβάλλουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η σχολική ηγεσία κρίνεται καθοριστική, καθώς ο/η διευθυντής/τρια έχει τη δυνατότητα, μέσω της θέσης που κατέχει, να επηρεάζει την κουλτούρα και τη στοχοθεσία του σχολείου (Υφαντή & Κυριακοπούλου, 2011). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των σχολικών ηγετών, οι αντιλήψεις τους, ο τρόπος που αντιλαμβάνονται το έργο τους και η διαπροσωπική επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό επηρεάζουν την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας (Bogler, 2001). Οι εκπαιδευτικοί, μέσα σε ένα κατάλληλα σχεδιασμένο σχολικό περιβάλλον, όπου συμμετέχουν συνειδητά σε στοχευμένες και ποιοτικές δράσεις, συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, έχουν ευκαιρίες να αναστοχάζονται, βελτιώνουν τις διδακτικές πρακτικές τους και εξελίσσονται ως επαγγελματίες (Day (2003).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει αναδείξει την αναγκαιότητα διαμόρφωσης μιας μαθησιακής κοινότητας μέσα στο σχολικό πλαίσιο, όπου όλοι θα μπορούν να μαθαίνουν και να εξελίσσονται συνεχώς. Σε ένα τέτοιο σχολικό περιβάλλον, οι διευθυντές/τριες λειτουργούν ως συντονιστές ανάπτυξης προσωπικού (staff developers) οι οποίοι σχεδιάζουν, οργανώνουν εκπαιδευτικές δράσεις που παρέχουν

μάθηση σε όλα τα μέλη ενός σχολικού οργανισμού. Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι οι εκπαιδευτικές δράσεις επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο (π.χ. επιμορφωτικά προγράμματα, συζητήσεις, σεμινάρια, ημερίδες, προγράμματα συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring), σχολικά δίκτυα σύμφωνα με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών) προάγουν τη δια βίου μάθηση και ταυτόχρονα βελτιώνουν τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών (Τσαφός & Κατσαρού, 2000; Wong, 2004). Επομένως, ο σχολικός ηγέτης πρέπει να ενσωματώνει τη δια βίου μάθηση στην καθημερινή πρακτική του σχολείου του και να παρέχει τις πιο ευνοϊκές συνθήκες επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, μέσα και έξω από το σχολικό συγκείμενο (Day, 2003).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια, πολυάριθμες μελέτες, όπως Printy, 2008 ; Youngs & King, 2002 ; Πασιαρδής, 2014; Bush & Glover, 2003 ; Leithwood & Jantzi, 2005; Stoll & Fink 1996; Fullan, 2001; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008 ; Greenfield & Ribbins, 1993; Cohen, 1990; Beare, Caldwell & Millikan, 1989; Leithwood et al., 1999 ; Yukl, 2002; Cuban, 1988; Wasserberg, 1999; Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007; Dufour & Berkey, 1995 ; Fielding & Schalock, 1985; Bredeson & Johansson, 2000 κ.ά. έχουν αποδείξει τον καθοριστικό ρόλο της σχολικής ηγεσίας στη μάθηση των εκπαιδευτικών. Συνεπώς, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επισημαίνει ξεκάθαρα ότι, εάν θέλουμε να μετατρέψουμε τα σχολεία μας σε κοινότητες μάθησης, θα πρέπει οι σχολικοί ηγέτες να δώσουν έμφαση στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων του εκπαιδευτικού. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη η διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης.

3.3 Ο σκοπός, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των Προϊσταμένων σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας, όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των υφισταμένων εκπαιδευτικών τους και τον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διερευνηθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις, οι συμπεριφορές και οι δεξιότητες των σχολικών ηγετών και ο βαθμός που αυτές επηρεάζουν και

ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα του σχολείου.

Επίσης, με την έρευνά μας πιστεύουμε να διαφανούν μερικά από τα εμπόδια που συναντά η σχολική ηγεσία στην προσπάθειά της να προωθήσει την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και, ταυτόχρονα, να αναδυθούν κάποιες βελτιωτικές πρακτικές-στρατηγικές που μπορούν να συμβάλουν στον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε κοινότητα μάθησης. Η σχολική ηγεσία, μέσω υιοθέτησης κατάλληλων στρατηγικών και μέσα από στοχευμένες επιμορφώσεις με νέες μεθόδους και εργαλεία μάθησης, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση στην επαγγελματική τους ανάπτυξη (Dufour et al., 2006). Το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία, να προσαρμόζεται εύκολα στα νέα δεδομένα, να επανακαθορίζει τον ρόλο του, ώστε να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της.

Τα ερευνητικά ερωτήματα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, συνοχή και λογική και να οδηγούν σε σαφή, πραγματικά και αξιόλογα αποτελέσματα (Mason, 2011:38). Τα ερευνητικά ερωτήματα μετά από διερεύνηση και αναστοχασμό διαμορφώθηκαν ως εξής:

- 1) Ποια η νοηματοδότηση των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σχετικά με τον όρο της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;**
- 2) Με ποιους τρόπους μπορούν οι Προϊστάμενοι/ες Προσχολικής Εκπαίδευσης να συμβάλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους;**
- 3) Ποιοι παράγοντες, σύμφωνα με τις απόψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης, επηρεάζουν θετικά και αρνητικά την προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού;**

Επιπροσθέτως, γίνεται καταγραφή δημογραφικών στοιχείων που αφορούν την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων προϊσταμένων, όπως μεταπτυχιακές σπουδές, διδακτορικό δίπλωμα ή άλλες σπουδές, η γνώση χειρισμού

Η/Υ, καθώς και η εργασιακή τους εμπειρία ως προϊστάμενοι/ες σχολικών μονάδων Προσχολικής αγωγής.

3.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου και εργαλείου έρευνας

Η μεθοδολογία στην εκπαιδευτική έρευνα έχει άμεση συνάφεια με την επιλογή των προσεγγίσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση, την ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων που αφορούν το θέμα που διερευνάται (Cohen & Manion, 1994:66). Η επιλογή μιας συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως ο σκοπός της έρευνας, η διάρκεια της, οι περιορισμοί, αλλά και η επιλογή του δείγματος (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία διερευνά τις απόψεις των Προϊσταμένων των νηπιαγωγείων του νομού Κορινθίας σχετικά με τη συμβολή της σχολικής ηγεσίας στην προώθηση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη μας το ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα, αξιοποιήθηκε η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων (qualitative), με εργαλείο συλλογής δεδομένων την ημιδομημένη συνέντευξη (semi-structured interview) (ανοιχτού τύπου).

Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στην περιγραφή και ερμηνεία κοινωνικών θεμάτων και αναλύει τις κοινωνικές σχέσεις (αιτίες, επιπτώσεις, αλληλεξαρτήσεις) που τα προσδιορίζουν (Ιωσηφίδης, 2001, όπ. αναφ. στο Ιωσηφίδης, 2008). Η αμεσότητα, η εστίαση στη βιωματική εμπειρία, στα νοήματα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης μεθόδου. Ειδικότερα, εμπειρίες, στάσεις, αξίες, απόψεις, συναισθήματα μπορούν να αναλυθούν και να ερμηνευτούν καλύτερα μέσω της ποιοτικής έρευνας. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), η μέθοδος αυτή αξιολογείται σε διάφορες επιστήμες με στόχο την ερμηνεία, την αποκωδικοποίηση και την απόδοση νοήματος σε νέα δεδομένα.

Η ποιοτική μέθοδος κρίθηκε καταλληλότερη στα πλαίσια του παρόντος ερευνητικού εγχειρήματος, επειδή ενδείκνυται για τη συλλογή στοιχείων σε πραγματικές συνθήκες, καθώς τα δεδομένα συλλέγονται απευθείας από τους συμμετέχοντες της έρευνας. Επίσης, η διάρκεια των παύσεων, οι σιωπές, οι μορφασμοί, η στάση του σώματος των συμμετεχόντων αποτελούν αντικείμενο

μελέτης στην ποιοτική έρευνα. Ο ερευνητής μπορεί να οδηγηθεί σε χρήσιμα συμπεράσματα, όταν ερμηνεύει όλα όσα βλέπει, ακούει και αντιλαμβάνεται. Σύμφωνα με τον (Gergen, 1989, όπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015), « αν και κάποιες μέθοδοι μπορεί να έχουν τη λάμψη των μεγάλων δειγμάτων, άλλες μπορεί να είναι ελκυστικές, λόγω της ευαισθησίας τους στον υπαινιγμό ή την ικανότητά τους να διερευνούν εις βάθος » (σ. 9).

Οι ερευνητικές ερωτήσεις στην ποιοτική κοινωνική έρευνα αφορούν κυρίως στοιχεία της κοινωνικής πραγματικότητας, τα οποία είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και καταλήγουν σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα ή σύμφωνα με τη Mason (2003), σε έναν νοητικό γρίφο προς ερμηνεία (όπ. αναφ. στο Ιωσηφίδης, 2008). Επιπλέον, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων, για παράδειγμα, είναι δύσκολο να ερμηνευτούν μέσω της ποσοτικής μεθόδου, καθώς εξισώνοντας όλους τους ανθρώπους σε ένα στατιστικό μέσο όρο παραβλέπουμε ταυτόχρονα τη μοναδικότητά τους ως άτομα (Ίσαρη & Πουρκός, 2015). Επομένως, η ποιοτική έρευνα θεωρείται απαραίτητη, όταν η στατιστική ανάλυση δεν ταιριάζει με το φαινόμενο που ερευνάται. Επιπρόσθετα, η ποσοτική έρευνα εστιάζει στο «τι ακριβώς συμβαίνει», σε αντίθεση με την ποιοτική μέθοδο που εστιάζει στο «γιατί» και στο «πώς», διερευνώντας τα βιώματα και τις αντιλήψεις, όπως διαμορφώνονται στο γενικότερο συγκείμενο.

Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στην εκπαιδευτική έρευνα, όπου ο ερωτώμενος εκφράζει ελεύθερα τις απόψεις του με αποτέλεσμα τη συσσώρευση ενός πλήθους στοιχείων σχετικά με τις σημασιοδοτήσεις των συμμετεχόντων (Ιωσηφίδης, 2008:112). Η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης (semi-structured interview) έγινε εξαιτίας της δυνατότητας που δίνεται στον ερευνητή, μέσα από ανοικτές ερωτήσεις (open questions), να καταγράψει τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των υποκειμένων της έρευνας. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να τροποποιήσει τις ερωτήσεις, να αφαιρέσει ή να προσθέσει κάποιες, ανάλογα με τη ροή της συνέντευξης και τον συμμετέχοντα ή να δώσει διευκρινίσεις, αν κριθεί αναγκαία (Creswell, 2011:426).

Συγκεκριμένα, η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από τον προκαθορισμό κάποιων βασικών ερωτήσεων, παράλληλα, με την ευελιξία που διαθέτει, καθώς η διάδραση μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου διαμορφώνει κατά πολύ την πορεία της συνέντευξης (Mason, 2011). Έτσι δημιουργείται ένας οδηγός που βοηθάει σε μεγάλο βαθμό, ιδιαίτερα τους νέους ποιοτικούς ερευνητές.

Τέλος, προηγήθηκαν δύο πιλοτικές συνεντεύξεις με στόχο να καθορισθεί ο χρόνος διάρκειάς τους και για να εντοπιστούν τυχόν παραλείψεις ή ασάφειες όσον αφορά τις ερωτήσεις. Οι μισές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο και οι άλλες μισές μέσω της πλατφόρμας webex. Η διάρκεια ήταν 30 λεπτά κατά μέσο όρο και πραγματοποιήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα από τις 28 Μαρτίου έως και τις 21 Απριλίου.

3.5 Το δείγμα της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα στοχεύει στην καταγραφή των απόψεων των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με τη συμβολή τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας.

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας, επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία (purposeful sampling), κατά την οποία το κριτήριο επιλογής του δείγματος είναι κατά πόσο τα άτομα του δείγματος σχετίζονται με τον χαρακτήρα της ερευνητικής μελέτης (Ιωσηφίδης, 2008). Ένας ποιοτικός ερευνητής επιλέγει σκόπιμα άτομα, διότι στόχος δεν είναι η αντιπροσωπευτικότητα και η γενίκευση των συμπερασμάτων, αλλά η αξιοπιστία (Ισαρη & Πουρκός, 2015:78). Η αρχή αυτής της τεχνικής είναι η προσωπική κρίση του ερευνητή για το τι είναι κατάλληλο και τι όχι. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Kelly κ.ά. (2010), οι συμμετέχοντες επιλέγονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλιστούν εκείνες οι πληροφορίες οι οποίες θα βοηθήσουν να εκπληρωθούν οι στόχοι της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα, το δείγμα αποτελείται από 12 Προϊσταμένες σχολικών μονάδων Προσχολικής αγωγής του νομού Κορινθίας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση του δείγματος όσον αφορά τα στατιστικά στοιχεία του.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΕΣ	Φ ΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
Π 1	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ/ΤΠΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Α	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	21
Π 2	ΓΥΝΑΙΚΑ	49	ΤΕΛΠΗ ΑΘΗΝΩΝ/ ΜΠΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΤΠΕ Α & Β	ΟΡΕΙΝΗ	22
Π 3	ΓΥΝΑΙΚΑ	47	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ/ ΤΠΕ Α & Β	ΑΣΤΙΚΗ	16
Π 4	ΓΥΝΑΙΚΑ	40	ΤΕΛΠΗ ΑΘΗΝΩΝ/ ΤΠΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Α & Β	ΑΣΤΙΚΗ	15
Π 5	ΓΥΝΑΙΚΑ	44	ΤΕΛΠΗ ΑΘΗΝΩΝ/ ΤΠΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Α & Β/ ΜΠΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΑΣΤΙΚΗ	17
Π 6	ΓΥΝΑΙΚΑ	50	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ/ΤΠΕ ΕΠΙΠΕΔΟ Α & Β/ ΜΠΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	15

Π 7	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ/ΤΠΕ Α & Β	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	22
Π 8	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ/ΕΚΠΑ/ ΜΠΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ / ΤΠΕ Α & Β	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	26
Π 9	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	ΤΕΛΠΗ/ΤΠΕ Α	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	13
Π 10	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ/ΜΠΣ ΣΤΟ ΕΑΠ/ΤΠΕ Α & Β	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	20
Π 11	ΓΥΝΑΙΚΑ	56	ΣΧΟΛΗ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ/ΕΞΟΜΟΙΩΣΗ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ/ΤΠΕ Α	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	32
Π 12	ΓΥΝΑΙΚΑ	50	ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ/ΜΠΣ ΣΤΟ ΕΑΠ/ΤΠΕ Α	ΗΜΙΑΣΤΙΚΗ	13

3.6 Το πρωτόκολλο συνέντευξης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)

3.7 Ζητήματα Δεοντολογίας

Μια ιδιαίτερα σημαντική διάσταση της ερευνητικής διαδικασίας είναι το ζήτημα της δεοντολογίας στην έρευνα. Η έννοια αυτή στις κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνει μια σειρά από κανόνες, οι οποίοι διαμορφώνουν «τη σχέση των ερευνητών με όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα» (Hopf, 2004:334, όπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015: 88). Συνήθη ζητήματα αφορούν τη συνειδητή, αβίαστη συγκατάθεση των συμμετεχόντων έπειτα από πληροφόρηση, τη διατήρηση της ανωνυμίας, την εχεμύθεια, την αμεροληψία και την προστασία από πιθανή σωματική ή και ψυχική βλάβη.

Γενικά, η τήρηση της δεοντολογίας είναι μια αρκετά σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία που αφορά πολλούς επιμέρους τομείς, τους οποίους ο ερευνητής οφείλει να διαχειριστεί, όπως είναι οι δικές του προσωπικές απόψεις και αξίες, τα κριτήρια δεοντολογίας για τη δημοσίευση της έρευνας, καθώς και τις όποιες νομικές κυρώσεις (Howitt, 2010). Επίσης, η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση προϋποθέτει συστηματική προετοιμασία από την πλευρά των ερευνητών, δημιουργικότητα, κατάλληλο σχεδιασμό βασισμένο σε οντολογικές και επιστημολογικές αρχές, άμεση σύνδεση με τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της διερεύνησης και διαδραστική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες της έρευνας (Ίσαρη & Πουρκός, 2015: 96). Επομένως, η επιλογή αυτής της μεθόδου δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, σε αντίθεση με την άποψη που συχνά επικρατεί ότι, δηλαδή δε διαφέρει και πολύ από τις καθημερινές συζητήσεις (Mason, 2011).

Στο σημείο αυτό παρατίθενται οι βασικές αρχές δεοντολογίας που αφορούν την ερευνητική διαδικασία και ειδικότερα, την ποιοτική έρευνα, η οποία διαφοροποιείται σε κάποιες διαστάσεις του κώδικα δεοντολογίας σε σχέση με την ποσοτική έρευνα (Howitt, 2010· Willig, 2008). Πιο συγκεκριμένα, οι Ίσαρη & Πουρκός (2015) αναφέρουν τις εξής αρχές:

- **Πληροφορημένη συγκατάθεση στην έρευνα (informed consent)** – η συμμετοχή των ατόμων στην έρευνα πρέπει να είναι ελεύθερη και εθελοντική και όχι να προκύπτει από καταναγκασμό και εξαπάτηση.

- **Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα στην έρευνα.** Σύμφωνα με αυτή την αρχή, ο ερευνητής οφείλει να σεβαστεί το δικαίωμα των συμμετεχόντων στην έρευνα να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες οι οποίες είναι προσωπικές ή προσδιοριστικές της ταυτότητάς τους.
- **Προστασία από ενδεχόμενη βλάβη στην έρευνα** (κίνδυνοι φυσικοί-σωματικοί, όπως ένα ατύχημα, ψυχολογικοί, όπως έντονο στρες, πλήγμα στην αυτοεκτίμηση του ατόμου ή προβλήματα με την εργασία του (Τραϊανου, 2014, όπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015: 91).
- **Διαφορετικοί πληθυσμοί** (εξειδικευμένα δεοντολογικά ζητήματα, όταν η έρευνα αφορά π.χ. μεταναστευτικές ομάδες, ευάλωτες ομάδες, όπως τα παιδιά, άτομα με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και αναπηρίες, φυλακισμένοι ή άτομα σε ιδρύματα (π. χ. γηροκομεία).
- **Διεξαγωγή έρευνας μέσω διαδικτύου** (το διαδίκτυο προσφέρει γρήγορα και εύκολα ένα μεγάλο όγκο δεδομένων και πληροφοριών. Οι δεοντολογικές ανησυχίες αφορούν σε ζητήματα συναίνεσης και ανωνυμίας) (σελ. 89-93).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, τα ζητήματα δεοντολογίας στην έρευνα δεν είναι ένα εύκολο έργο, ιδιαίτερα στην ποιοτική έρευνα, λόγω της ευέλικτης και συχνά απροσδόκητης ροής της, αλλά και της διάδρασης ανάμεσα στον ερευνητή και τους συμμετέχοντες.

3.8 Εγκυρότητα & Αξιοπιστία της έρευνας

Βασική επιδίωξη της ερευνήτριας στην παρούσα έρευνα είναι να διασφαλιστούν οι αρχές της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Ο όρος εγκυρότητα (validity) σημαίνει κατά πόσο τα παραγόμενα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στον σκοπό, στους στόχους και στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008:270). Η έννοια αξιοπιστία (reliability) έχει άμεση σχέση με τον βαθμό ακρίβειας της διαδικασίας με την οποία ο ερευνητής σχεδιάζει την έρευνα και τον βαθμό γενίκευσης των παραγόμενων ερευνητικών δεδομένων (Ιωσηφίδης, 2008 : 273).

Το ζήτημα της εγκυρότητας είναι ένα επιστημικό κριτήριο κομβικής σημασίας για την έρευνα. Ο (Schwandt, 1997:168, όπ. αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός, 2015) αναφέρει ότι οι έρευνες είναι έγκυρες, όταν «τα ευρήματά τους είναι στην πραγματικότητα (ή πρέπει να είναι) αληθινά και συγκεκριμένα» (σ. 123). Στο πλαίσιο των ποιοτικών ερευνών, η αυθεντικότητα, το πλήθος των δεδομένων, η ποιότητα συμμετοχής των ερωτώμενων, η τριγωνοποίηση (triangulation) και η ανιδιοτέλεια του ερευνητή συνδέονται με την αύξηση των επιπέδων εγκυρότητας (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Οι ίδιοι ερευνητές αναφέρουν ότι : «ίσως ο πιο πρακτικός τρόπος να επιτύχει κάποιος μεγαλύτερη εγκυρότητα είναι να ελαττώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τη μεροληψία» (σ. 205).

Το ζήτημα της αξιοπιστίας συνδέεται με την ποιότητα των ευρημάτων μιας ποιοτικής έρευνας και με τον μεθοδολογικό σχεδιασμό της, δηλαδή κατά πόσο ο σχεδιασμός και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας παράγουν αυθεντικά δεδομένα που απεικονίζουν την πραγματικότητα (Lincoln, 2001). Από την άλλη, μια ερευνητική διαδικασία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αξιόπιστη, όταν τα ευρήματά της είναι τα ίδια κατά την επανάληψη διεξαγωγής της σε παρόμοια πλαίσια (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Αναντίρρητα, αξίζει να σημειωθεί ότι για όλα τα παραπάνω, αναγκαία προϋπόθεση αποτελεί η αναστοχαστικότητα (reflexivity) του ερευνητή κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων της έρευνας, δηλαδή κατά τη συλλογή, ανάλυση, ερμηνεία και έκθεση των ερευνητικών του αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερη σημασία έχει η επιστημολογική αναστοχαστικότητα του ερευνητή, δηλαδή ο ερευνητής αναστοχάζεται, επανεξετάζει τους στόχους του, τις αξίες του, τις επιλογές του και γενικότερα ολόκληρη την ερευνητική πορεία που ακολούθησε. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε και την προσωπική αναστοχαστικότητα του ερευνητή σχετικά με τις απόψεις του, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματά του, καθώς και τυχόν προκαταλήψεις αναφορικά με το θέμα που διερευνά (Ίσαρη & Πουρκός, 2015:124).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των συνεντεύξεων. Τα ερευνητικά ερωτήματα δομήθηκαν πάνω σε **τρεις ερευνητικούς άξονες**. Οι ερωτήσεις του **πρώτου ερευνητικού άξονα** διερευνούν τις αντιλήψεις των Προϊσταμένων σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης σχετικά με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής, ο **δεύτερος ερευνητικός άξονας** μελετά τον ρόλο των Προϊσταμένων στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, και τέλος ο **τρίτος ερευνητικός άξονας** επικεντρώνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά και θετικά την προσπάθειά τους να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους.

4.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Στην πρώτη ερώτηση σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται τον όρο της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, όλες οι προϊσταμένες (12 στις 12) απάντησαν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι μία συνεχής, μία εξελικτική διαδικασία μάθησης. Χαρακτηριστικά, η Π4 ανέφερε ότι «είναι μία συνεχής, μία αέναη διαδικασία μάθησης..... οι εκπαιδευτικοί εμπλουτίζουμε τις γνώσεις και τις δεξιότητές μας».

Επίσης, οι (2 στις 12) εστίασαν στο ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μία Διά Βίου Μάθηση. Χαρακτηριστικά, η Π 8 υποστήριξε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι « *μία Διά Βίου Μάθηση μια προσπάθεια του εκπαιδευτικού να ενημερώνεται διαρκώς..... να ανταποκριθεί στους πολλαπλούς του ρόλους*».

Στη δεύτερη ερώτηση σχετικά με το εάν η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο, όλες οι προϊσταμένες (12 στις 12) απάντησαν καταφατικά. Όλες τόνισαν ότι το σύγχρονο σχολείο εξελίσσεται διαρκώς, οπότε ο εκπαιδευτικός πρέπει να αναπτυχθεί επαγγελματικά για να ανταποκριθεί στις ραγδαίες αλλαγές της σημερινής κοινωνίας. Χαρακτηριστικά, η Π 6 ανέφερε ότι «*το 2022 με τόσες αλλαγές που συμβαίνουν ... τόσες αλλαγές στην τεχνολογία... αλλά κυρίως στον τρόπο λειτουργίας του σύγχρονου νηπιαγωγείου με τις απαιτήσεις και τις καινοτομίες που έχουν εισαχθείφυσικά και ...σχετίζεται άμεσα με τον ρόλο του*».

Ένας μικρός αριθμός προϊσταμένων, συγκεκριμένα οι (2 στις 12) εστίασαν στο ότι η πανδημία έφερε νέες διδακτικές μεθόδους. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε ότι «*οι νέες συνθήκες της πανδημίας μας έφεραν μπροστά σε νέες εξελίξεις.... για παράδειγμα, ψηφιακές μορφές διδασκαλίας*».

Τέλος, οι (2 στις 12) έδωσαν έμφαση στην πολυπολιτισμικότητα που υπάρχει στο σύγχρονο σχολείο. Χαρακτηριστικά, η Π 12 υποστήριξε ότι « *το σχολείο σήμερα είναι πια ένα καζάνι που βράζει..... αλλαγές σε ότι αφορά τον μαθητικό πληθυσμό..... έχει ως αποτέλεσμα..... τη διαρκή επαγγελματική του ανάπτυξη*».

Στην τρίτη ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι αναγκαία και γρήσιμη σήμερα και γιατί, όλες οι προϊσταμένες απάντησαν καταφατικά, ενώ στο δεύτερο μέρος οι απαντήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες. Οι περισσότερες προϊσταμένες (9 στις 12) ανέφεραν ότι οι ραγδαίες εκπαιδευτικές εξελίξεις, τα νέα εκπαιδευτικά δεδομένα κυρίως οι νέες τεχνολογίες επιτάσσουν την αναγκαιότητά της. Χαρακτηριστικά, η Π 8 υποστήριξε ότι «*σήμερα, περισσότερο από ποτέ, θεωρώ χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη, λόγω αυτής της γρήγορης εξέλιξης.... σήμερα οι γνώσεις μας παλαιώνονται πάρα πολύ γρήγορα..... εάν δεν έχουμε επαγγελματική ανάπτυξη..... θα έχουμε προβλήματα μετά στην εκπαιδευτική διαδικασία*».

Οι (3 στις 12) εστίασαν στην πολυπολιτισμικότητα, στις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης τάξης. Χαρακτηριστικά, η Π 10 εστίασε στο ότι « *η τάξη..... είναι ο χώρος που δέχεται όλους τους μαθητές του με όλες τις ιδιαιτερότητες ο εκπαιδευτικός θα μπορέσει να διαχειριστεί με έναν ωραίο τρόπο..... όταν είναι ενημερωμένος*».

Τέλος, οι (3 στις 12) εστίασαν στο ότι οι αρχικές σπουδές δεν επαρκούν. Χαρακτηριστικά, η Π 5 είπε ότι «*όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν αποφοιτήσει πριν 35, πριν 30, πριν 20 χρόνια από τις σχολές τους, εάν παραμείνουν στις αρχικές τους σπουδές, είναι πολύ δύσκολο να είναι σύγχρονοι με τις εξελίξεις του σχολείου*».

Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με το **ποιες πρακτικές – στρατηγικές θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**, οι απαντήσεις των προϊσταμένων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες. Η πλειοψηφία των προϊσταμένων (11 στις 12) ανέφεραν τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα σεμινάρια και τις ημερίδες με ειδικούς επιστήμονες, ως τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές ενίσχυσης της επαγγελματικής ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά, η Π 11 υποστήριξε ότι «*ο εκπαιδευτικός... οφείλει να ενημερώνεται, να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα.... με αντικείμενο ... τις σύγχρονες τάσεις διδασκαλίας, τις νέες διδακτικές μεθόδους*».

Οι (8 στις 12) εστίασαν στη σπουδαιότητα δημιουργίας θετικού σχολικού κλίματος. Χαρακτηριστικά, η Π 9 ανέφερε ότι «*το κλίμα είναι το άλφα και το ωμέγα.... εάν δεν υπάρχει κλίμα συνεργασίας μέσα στη μονάδα ή συνεργασία με την κοινότητα, τίποτα δεν μπορεί να γίνει*».

Οι (5 στις 12) εστίασαν στη δημιουργία σχολικών δικτύων για ανταλλαγή απόψεων, ιδεών, πρακτικών. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε τα « *δίκτυα σχολείων για διάθεση ιδεών, το eTwinning..... ανταλλαγή πρακτικών ανάμεσα σε σχολεία...*».

Επιπλέον, οι (3 στις 12) εστίασαν στην παροχή οικονομικών κινήτρων. Χαρακτηριστικά, η Π 5 είπε ότι το Υπουργείο «*ενδεχομένως να έδινε κι άλλα κίνητρα πέρα από τα εκπαιδευτικά, ίσως και τα χρηματικά για να κινητοποιήσει κι άλλους*».

Τέλος, οι (2 στις 12) έδωσαν έμφαση στον θεσμό του μέντορα. Χαρακτηριστικά, η Π 10 υποστήριξε ότι «*όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν με κάποιον*

μέντορα ο οποίος θα σταθεί δίπλα του.... να μπορέσουν να δημιουργήσουν όλα αυτά τα εκπαιδευτικά θαύματα».

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Στην πέμπτη ερώτηση σχετικά με τον ρόλο τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους, δηλαδή με ποιους τρόπους τους βοηθούν να αναπτυχθούν ως επαγγελματίες, όλες οι προϊσταμένες (12 στις 12) ανέφεραν τη διαμόρφωση ενός θετικού, συνεργατικού σχολικού κλίματος που ενθαρρύνει τη συλλογική λήψη αποφάσεων, την ελεύθερη έκφραση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και δίνει κίνητρα για συνεχή μάθηση και συμμετοχή σε καινοτόμες επιμορφωτικές δράσεις που οργανώνονται είτε από επίσημους εξωτερικούς φορείς είτε από την ίδια την προϊσταμένη μέσα στη σχολική μονάδα (ενδοσχολική επιμόρφωση). Χαρακτηριστικά, η Π10 υποστήριξε πως « *μπορεί να βοηθήσει δημιουργώντας ένα κλίμα, θα έλεγα, συνεργασίας, αλληλοσεβασμού, δίνοντας τις ευκαιρίες, εκμεταλλευόμενη τα ερεθίσματα που θα οδηγήσουν το εκπαιδευτικό προσωπικό στην επαγγελματική ανάπτυξη συζητούμε, παροτρύνουμε, ενθαρρύνουμε τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν αναλύοντας τη σπουδαιότητά τους στο εκπαιδευτικό τους έργο, συζητήσεις για τις εκπαιδευτικές εξελίξεις και τις απαιτήσεις που έχει.... η σύγχρονη εποχή από τους εκπαιδευτικούς».*

Οι (2 στις 12) εστίασαν στον ρόλο της προϊσταμένης ως μέντορας που εμπνέει με την παρουσία της και τις γνώσεις της. Χαρακτηριστικά, η Π8 ανέφερε ότι « *λειτουργεί, δηλαδή ως μέντορας, είναι αυτός που θα πρέπει να διαθέτει τεχνικές mentoring, τεχνικές coaching στους υφιστάμενούς του, είναι αυτό το άτομο με γνώσεις, με μια ακεραιότητα που μπορεί να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς να συλλάβουν κάποιες ιδέες και αυτές τις ιδέες να τις υλοποιήσουν».*

Στην έκτη ερώτηση σχετικά με το εάν παρέχουν αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας και να αναφέρουν κάποιες δράσεις που έχουν οργανώσει, όλες οι προϊσταμένες (12 στις

12) απάντησαν ότι παρέχουν αρκετές ευκαιρίες και έχουν οργανώσει επιμορφωτικές δράσεις, όπως ημερίδες, σεμινάρια, προγράμματα και επιμορφωτικές συναντήσεις με ειδικούς επιστήμονες για θέματα που απασχολούν και ενδιαφέρουν τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας. Οι επιμορφωτικές δράσεις αφορούν κυρίως τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (ΤΠΕ), τη δημιουργία ιστολογίων, θέματα ειδικής αγωγής, διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων, διοίκησης, καινοτόμων διδακτικών πρακτικών, ρομποτική κ.ά. Χαρακτηριστικά, η Π 11 ανέφερε ότι «*επιμορφώσεις κάναμε, επιμορφωτικά σεμινάρια κάναμε... προγραμματίσα και υλοποίησα μία ημερίδα, ένα σεμινάριο τετράωρο για τη διοίκηση του νηπιαγωγείου οργανώσαμε κάποιες..... για την ειδική αγωγή, γιατί πάντα έχουμε κάποια παιδάκια με ειδικές ικανότητες.... για τη ρομποτική στο νηπιαγωγείο..... δημιούργησα blog και τους έκανα μία τρίωρη επιμόρφωση, προκειμένου να γνωρίζουν και να το κάνουν και οι ίδιες*» .

Οι περισσότερες (8 στις 12) εστίασαν στη δικτύωση με σχολεία του εσωτερικού και του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα, τα προγράμματα eTwinning μέσα από τα οποία υλοποιήθηκαν συνεργατικές εκπαιδευτικές δράσεις και ανταλλαγές ιδεών και σύγχρονων παιδαγωγικών πρακτικών. Χαρακτηριστικά, η Π 12 είπε ότι «*κάτι που το χρησιμοποιώ κάθε χρόνο και προτείνω και συνήθως ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί, είναι τα προγράμματα eTwinning με σχολεία του εξωτερικού ή και του εσωτερικού πια*».

Τέλος, οι (3 στις 12) έδωσαν έμφαση στο άνοιγμα του σχολείου στους γονείς και στην ευρύτερη κοινότητα. Χαρακτηριστικά, η Π 8 ανέφερε ότι «*έχουμε ανεβάσει τη δράση αυτή «Ανοιχτό Σχολείο» και εκείνο που προσπαθούμε είναι, με την εξωστρέφεια του σχολείου, να έρθουμε σε επαφή και με την τοπική κοινότητα και σε μια πιο αγαστή συνεργασία με τους γονείς*».

Στην έβδομη ερώτηση σχετικά με το **εάν ενημερώνουν συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους για τη διεξαγωγή επιμορφωτικών δράσεων και με ποιους τρόπους**, όλες οι προϊσταμένες (12 στις 12) απάντησαν ότι ενημερώνουν συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους μέσω email, δηλαδή προωθούν ότι έρχεται για επιμόρφωση στα προσωπικά τους emails. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε ότι «*είναι προαπαιτούμενο, είναι υποχρεωτικό η προϊσταμένη να ενημερώσει τους υφισταμένους εκπαιδευτικούς, οπότε στέλνετε επίσημα στα emails τους μέσω του email του σχολείου μου*».

Οι (7 στις 12) εστίασαν στη δια ζώσης ενημέρωση των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά, η Π 1 είπε *«δια ζώσης κατά το εργασιακό μας ωράριο πάντα»*.

Οι (3 στις 12) εστίασαν στο ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο κεντρικό email του σχολείου, έχουν τους κωδικούς και μπορούν να ενημερωθούν για επιμορφώσεις που τυχόν τους ενδιαφέρουν. Χαρακτηριστικά, η Π 5 ανέφερε *«έχουν όλοι πρόσβαση στην αλληλογραφία του σχολείου τους κωδικούς τους έχω δώσει στις συναδέλφισσεςο εκπαιδευτικός στο σχολείο ή σε δεύτερο χρόνο στο σπίτι του είτε στο σχολείο μπορεί να μπει στο email του σχολείου και να ενημερωθεί»*.

Τέλος, οι (2 στις 12) έδωσαν έμφαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως viber, messenger για την ενημέρωση των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας. Χαρακτηριστικά, η Π 11 υποστήριξε ότι *«τις ενημερώσω για οτιδήποτε έχω αντιληφθεί είτε από ηλεκτρονική αλληλογραφία είτε από εκπαιδευτικές σελίδες που εγώ ακολουθώ, τις ενημερώνω μέσω κοινωνικών δικτύων, δηλαδή πάντα έχουμε μια ομάδα με τις εκπαιδευτικούς μου στο messenger, στο Viber, κάποιο μέσο»*.

Στην όγδοη ερώτηση σχετικά με το **εάν αξιοποιούν κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του**, οι απαντήσεις που έδωσαν οι προϊσταμένες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Οι (4 στις 12) απάντησαν ότι αξιοποιούν κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου για ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού σχετικά με θέματα σύγχρονων παιδαγωγικών πρακτικών και για οποιοδήποτε ζήτημα ή πρόβλημα τυχόν προκύψει. Χαρακτηριστικά, η Π 1 ανέφερε ότι *«γίνονται όλοι οι απαραίτητοι σύλλογοι μέσα πάντα στα πλαίσια του εργασιακού μας ωραρίου, στους οποίους αφιερώνεται χρόνος, προκειμένου να γίνει ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και πληροφοριών από τις επιμορφώσεις, αλλά και από τα πιθανά προβλήματα»*.

Επίσης, οι (4 στις 12) προϊσταμένες απάντησαν ότι δεν υπάρχει κοινός χρόνος για συνεδριάσεις προσωπικού κατά τη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου, καθώς λειτουργεί ολόημερο τμήμα και τα ωράρια των εκπαιδευτικών είναι διαφορετικά. Ωστόσο, προσπαθούν στα διαλείμματα να βρουν λίγο χρόνο για να συζητήσουν ή τα απογεύματα μέσω τηλεφώνου ή email. Χαρακτηριστικά, η Π 3 ανέφερε ότι *«όλα αυτά τα θέματα..... θα τα συζητήσουμε σε κάποιο ίσως*

διάλειμμα που είμαστε έξω κοινή ώρα.... και ένα τηλέφωνο περισσότερο, δηλαδή θέλω να πω ότι δεν γίνεται επί τούτου, αυτό θέλω να πω, η ενημέρωση αυτή».

Κάποιες προϊσταμένες, συγκεκριμένα (2 στις 12) απάντησαν ότι αξιοποιούν τον χρόνο συνεδριάσεων για ενημέρωση των εκπαιδευτικών τους κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου, αλλά και διαδικτυακά, κυρίως μέσω της πλατφόρμας webex. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε ότι *«γίνονται συνεδριάσεις σε φυσικό χώρο (σχολείο), όσο και διαδικτυακά, δηλαδή μέσω της πλατφόρμας webex που επίσημα μας έχει δοθεί».*

Τέλος, οι υπόλοιπες προϊσταμένες (2 στις 12) απάντησαν ότι αξιοποιούν τις συνεδριάσεις προσωπικού για την ενημέρωσή του εκτός εργασιακού ωραρίου, τα απογεύματα μέσω webex ή μέσω viber. Χαρακτηριστικά, η Π 5 ανέφερε ότι *«Σύλλογο όλες μαζί είναι δύσκολο να κάνουμεγιατί είναι διαφορετικά τα ωράρια.... όμως, είτε μέσω webex μπορούμε να συζητήσουμε θέματα οργάνωσης, τους προγραμματισμούς τους, διαχείριση κρίσεων.....».*

Στην ένατη ερώτηση σχετικά με το **εάν κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής τους μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση, με ποιον τρόπο θα διευκολύνουν τη συμμετοχή του/της**, οι απαντήσεις που έδωσαν οι προϊσταμένες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες. Οι περισσότερες (11 στις 12) απάντησαν ότι θα διευκολύνουν τον/την εκπαιδευτικό μέσω αδειών. Χαρακτηριστικά, η Π 9 δήλωσε ότι *«θα ενέκρινα όποιες άδειες μπορούσα, θα εξαντλούσα αυτό στο μέγιστο βαθμό».*

Οι (5 στις 12) εστίασαν στην αλλαγή ωραρίου μεταξύ των εκπαιδευτικών, δηλαδή αλλαγή βάρδιας, ως τρόπο διευκόλυνσης της συμμετοχής του/της εκπαιδευτικού σε κάποια επιμορφωτική δράση. Χαρακτηριστικά, η Π 10 ανέφερε ότι *«με όποιον τρόπο θα ήταν νόμιμος και θα μπορούσα να το κάνω, δηλαδή ακόμα και αλλαγή βάρδιας θα μπορούσαμε να κάνουμε».*

Επίσης, οι (5 στις 12) έδωσαν έμφαση στην παροχή γνώσεων, συμβουλών και καθοδήγησης στον/στην εκπαιδευτικό που επιθυμεί τη συμμετοχή του/της σε επιμορφώσεις. Χαρακτηριστικά, η Π 8 είπε ότι *«σε εκείνο.... που έχω βοηθήσει, είναι με γνώσεις που κάποιες φορές έχω σε κάποια θέματα.... εκεί μπορώ να συνεισφέρω, να καθοδηγήσω, να δώσω ιδέες στους συναδέλφους μου».*

Οι (2 στις 12) εστίασαν στην παροχή εκπαιδευτικού υλικού είτε τεχνολογικού, είτε έντυπου, είτε σε ηλεκτρονική μορφή. Χαρακτηριστικά, η Π 5 δήλωσε ότι *«εάν*

προσωπικά διαθέτω είτε στο σχολείο, είτε σε ηλεκτρονική μορφή, είτε σε έντυπη, κάποιο υλικό που να θεωρηθεί βοηθητικό... θα το προωθήσω ».

Τέλος, οι (2 στις 12) τόνισαν ότι ένας τρόπος διευκόλυνσης του/της εκπαιδευτικού είναι να τον/την αποφορτίσεις από κάποιες παραπάνω υποχρεώσεις. Χαρακτηριστικά, η Π 6 ανέφερε ότι *«μπορείς να τον διευκολύνεις με το να μην τον επιφορτίζεις με παραπάνω εργασία στο διάστημα αυτό, που ξέρεις ότι αφιερώνει πολύ εξωδίδακτικό χρόνο σε αυτή την επιμόρφωση που κάνει ».*

Στη δέκατη ερώτηση σχετικά με το ποια εφόδια πιστεύουν ότι χρειάζεται να διαθέτουν ως προϊσταμένες, προκειμένου να προωθήσουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους, οι απαντήσεις που έδωσαν οι προϊσταμένες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες. Οι περισσότερες (8 στις 12) απάντησαν ότι ο/η προϊστάμενος/η χρειάζεται να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, να έχει ένα όραμα, να αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς για τους εκπαιδευτικούς του/της, να λειτουργεί ως μέντορας που τους καθοδηγεί, τους υποστηρίζει και τους εμπνέει να θέλουν να συμμετέχουν σε καινοτομίες, σε επιμορφώσεις, δηλαδή να θέλουν να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε ότι *«είτε είσαι προϊσταμένη νηπιαγωγείου είτε διευθύντης σε άλλη βαθμίδα θα πρέπει να εμπνέεις με την παρουσία σου, να είσαι ο λεγόμενος προϊστάμενος-ηγέτης. Πολλά πράγματα δε χρειάζεται να τα επιβάλλεις ούτε να τα ζητήσεις από τον συνάδελφο, αρκεί να εμπνέεις με την παρουσία σου...».*

Οι (2 στις 12) απάντησαν ότι η προϊσταμένη χρειάζεται να είναι δημοκρατική, φιλική, συνεργατική, να έχει επικοινωνιακή δεξιότητα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Χαρακτηριστικά, η Π 12 υποστήριξε ότι *«όσον αφορά τα εφόδια, θεωρώ ότι πρέπει να είσαι δημοκρατικός, να είσαι φιλικός..... να μπορείς να είσαι προσαρμοστικός ουσιαστικά και ευμετάβλητος, δηλαδή να μπορείς να έχεις αυτιά να ακούσεις και ανάλογα να προσαρμόζεσαι... να είσαι επικοινωνιακός, να μπορείς να αφουγκράζεσαι τον Σύλλογο, τις ανάγκες του, τις προτεραιότητές του».*

Τέλος, οι (5 στις 12) εστίασαν στο ότι οι προϊσταμένες πρέπει να είναι σωστά ενημερωμένες, κατάλληλα επιμορφωμένες και υψηλά καταρτισμένες. Χαρακτηριστικά, η Π 10 είπε ότι *«πρέπει να είναι μορφωμένη, εξειδικευμένη..... σε αυτό που θεωρούμε επαγγελματική ανάπτυξη.... εάν η ηγεσία είναι κατάλληλα προετοιμασμένη, ενημερωμένη..... μπορεί να συνεργαστεί και να ευνοήσει την ενδοσχολική επιμόρφωση τη συνεργασία των εκπαιδευτικών».*

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Στην ενδέκατη ερώτηση σχετικά με το **ποιοι παράγοντες δυσχεραίνουν το έργο τους όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας**, όλες οι προϊσταμένες (12 στις 12) απάντησαν ότι ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η γραφειοκρατία που αυξάνεται συνεχώς, η έλλειψη χρόνου, λόγω των πολλών αλλαγών και καινοτομιών στο Πρόγραμμα του νηπιαγωγείου, όπως τα εργαστήρια δεξιοτήτων, η αξιολόγηση, δυσχεραίνουν το έργο των προϊσταμένων αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά, η Π 1 ανέφερε ότι *«ο φόρτος εργασίας και η γραφειοκρατία συνεχώς αυξάνονται, το εργασιακό ωράριο συχνά δεν επαρκεί απαιτείται μεγάλο μέρος του προσωπικού χρόνου τις προϊσταμένης, αλλά και των εκπαιδευτικών, προκειμένου να ολοκληρώνονται οι εκπαιδευτικές και εργασιακές υποχρεώσεις και μάλιστα, χωρίς να αμειβόμαστε γι αυτές τις υπερωρίες»*.

Οι (10 στις 12) εστίασαν στο οικονομικό κομμάτι, στην έλλειψη υποδομών και εξοπλισμού, στους ανεπαρκείς πόρους και στους χαμηλούς μισθούς προϊσταμένων και εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά, η Π 2 υποστήριξε *«σίγουρα δεν υπάρχουν οι υποδομές, που θα θέλαμε να υπάρχουν, είναι τα μισά προβλήματα που έχει το νηπιαγωγείο, το ελληνικό νηπιαγωγείο, οι πόροι είναι επίσης ανεπαρκείς, δηλαδή το οικονομικό είναι πάντα δύσκολο και σίγουρα εμείς οι νηπιαγωγοί προσπαθούμε από το τίποτα να φτιάξουμε τα πάντα»*.

Οι (4 στις 12) έδωσαν έμφαση στην έλλειψη βούλησης των προϊσταμένων και των εκπαιδευτικών ως παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Χαρακτηριστικά, η Π 5 είπε ότι *«ο παράγοντας που μπορεί να δυσχεραίνει το έργο προς την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, είναι τελείως προσωπικός, έχει να κάνει με τον ίδιο τον άνθρωπο, με τη βούληση, γιατί θεωρώ ότι αν πιστεύουμε σε κάτι, βρίσκουμε τρόπους»*.

Η δωδέκατη ερώτηση είναι συμπληρωματική και βοηθητική της

προηγούμενης και στοχεύει να εμβαθύνει στις απόψεις των προϊσταμένων, **σχετικά με ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που τυχόν συνάντησαν και με ποιο τρόπο το διαχειρίστηκαν**. Οι απαντήσεις των προϊσταμένων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Οι (5 στις 12) απάντησαν ότι η έλλειψη οικονομικών πόρων και εξοπλισμού είναι τα εμπόδια που συνάντησαν και τα διαχειρίστηκαν με την οικονομική βοήθεια που έλαβαν από ιδιώτες χορηγούς και από τους γονείς των μαθητών. Χαρακτηριστικά, η Π 11 ανέφερε ότι *«οι πόροι και ο εξοπλισμός είναι ένα αρνητικό θέμα..... πολύ καλή συνεργασία με τους γονείς.... και αυτό πραγματικά μας λύνει τα χέρια, χορηγίες από γονείς»*.

Οι (3 στις 12) απάντησαν ότι η έλλειψη χρόνου, λόγω των χρονοβόρων διαδικασιών που επέφεραν οι μεγάλες αλλαγές στη δομή και στο πρόγραμμα του νηπιαγωγείου, είναι το εμπόδιο που συνάντησαν στην προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους. Ωστόσο, κατάφεραν να το ξεπεράσουν κυρίως χάριν στην καλή θέληση των εκπαιδευτικών και στην καλή συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Χαρακτηριστικά, η Π 7 δήλωσε ότι *«διανύοντας τη χρονιά, είδαμε ότι δε μας φτάνει ο χρόνος, ο προσωπικός μας, για να αφοσιωθούμε και να αφιερωθούμε σωστά σε όλα αυτά ... και έτσι τα καταφέραμε με τη συναδελφικότητα, με την αλληλεγγύη, βοηθούσε η μία την άλλη, γιατί αλλιώς δε θα μπορούσαμε»*.

Επίσης, οι (3 στις 12) απάντησαν ότι η Πανδημία είναι ένα εμπόδιο στο έργο τους αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού τους, ωστόσο κατάφεραν να το διαχειριστούν με τη βοήθεια της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικά, η Π 4 ανέφερε ότι *«το μεγαλύτερο εμπόδιο μας ήταν αυτό, η Πανδημία... δε γινόταν δια ζώσης να βρεθούμε, αυτό βεβαίως και το διαχειριστήκαμε.... μας δόθηκε το εργαλείο του διαδικτύου, των τηλεδιασκέψεων, επομένως, το εκμεταλλευτήκαμε»*.

Τέλος, μία προϊσταμένη έκανε λόγο για έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών ως το εμπόδιο που συνάντησε και δυστυχώς δεν μπόρεσε να το διαχειριστεί, να το ξεπεράσει. Χαρακτηριστικά, η Π 5 είπε ότι *« αυτή η περίπτωση, η περσινή.... το συζητήσαμε, της είπα να την βοηθήσω ή να προτείνει εκείνη κάτι που θέλει αποφάσισε ότι δεν ήθελε δεν μπόρεσα να την πιέσω, δεν είναι και το στυλ μου..... άρα είναι στον άνθρωπο, πώς κλειδώνει και πώς δεν σου αφήνει χώρο, ό,τι προσπάθειες και να κάνεις ... και το πόσο εκπαιδευμένος είναι ο άλλος, δεξιότητες συνεργασίας, δημοκρατίας, πόσο ανοιχτόμυαλος μπορεί να είναι»*.

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση σχετικά με το **εάν θεωρούν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορούν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών τους**, οι απαντήσεις των προϊσταμένων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες προϊσταμένες (7 στις 12) απάντησαν ότι δε θεωρούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη επαρκή, ωστόσο προσπαθούν πολύ με προσωπικό διάβασμα να αναπτύσσονται, να ενημερώνονται για τις εκπαιδευτικές εξελίξεις και να ανταλλάσσουν απόψεις και ιδέες με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής τους μονάδας. Θεωρούν ότι χρειάζονται διαρκής ενημέρωση και επιμόρφωση, καθώς το σχολικό συγκείμενο εξελίσσεται και αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς. Χαρακτηριστικά, η Π 7 ανέφερε ότι *« δεν θα μπορούσα να πω ότι είμαι επαρκής.... γιατί επαρκής δε θεωρείσαι ποτέ, επειδή όλα εξελίσσονται, όλα προχωρούν, αλλάζουν, θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνομαι συνέχεια ενημέρωση και επιμόρφωση»*.

Τέλος, οι (5 στις 12) απάντησαν ότι θεωρούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη επαρκή, καθώς ενημερώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς, μαθαίνουν από την αλληλεπίδραση με τους άλλους, έχουν πολλά χρόνια εμπειρίας και ενδιαφέρονται πραγματικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους. Χαρακτηριστικά, η Π 12 είπε ότι *«επειδή διαρκώς ανανεώνομαι και επιμορφώνομαι, είμαι και κάτοχος μεταπτυχιακού, θεωρώ ότι ναι, είμαι.... ακολουθώντας τον ρυθμό της εποχής, αυτό με έχει βοηθήσει πάρα πολύ»*.

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση σχετικά με **ποιους τρόπους πιστεύουν ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική τους ανάπτυξη**, οι απαντήσεις που έδωσαν οι προϊσταμένες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες. Οι (10 στις 12) απάντησαν ότι η συμμετοχή τους σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες, ενισχύουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη, τονίζοντας την ανάγκη για δωρεάν επιμορφωτικά προγράμματα. Χαρακτηριστικά, η Π 6 ανέφερε ότι *«παρακολουθώ πραγματικά με ενδιαφέρον τις επιμορφώσεις που γίνονται και τα σεμινάρια αυτά από το ΙΕΠ..... ό,τι είναι δωρεάν και με ενδιαφέρει, το παρακολουθώ και πιστεύω σε αυτή τη φάση, νομίζω πως ναι, είμαι αρκετά καταρτισμένη και δεν το αφήνω....»*.

Οι (9 στις 12) εστίασαν στην απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή και διδακτορικού ως σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά, η Π 1 είπε ότι *« σίγουρα η απόκτηση δεύτερου*

πτυχίου, μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη».

Τέλος, οι (6 στις 12) έδωσαν έμφαση στο προσωπικό διάβασμα ως απαραίτητο στοιχείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Χαρακτηριστικά, η Π 2 ανέφερε ότι *«είναι και η αυτομόρφωση, που λέμε, το προσωπικό διάβασμα, προσπαθεί κάποιος να καλύψει κενά που ενδεχομένως έχει....».*

Στη δέκατη πέμπτη ερώτηση σχετικά με **το εάν υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά τους για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών τους και ποιοι είναι αυτοί**, όλες οι προϊσταμένες απάντησαν καταφατικά στο πρώτο μέρος της ερώτησης, ενώ στο δεύτερο μέρος οι απαντήσεις τους μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες. Οι περισσότερες προϊσταμένες (8 στις 12) απάντησαν ότι οι παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά τους για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών τους είναι το θετικό σχολικό κλίμα, η καλή συνεργασία μεταξύ όλων των μελών του σχολικού οργανισμού, η θετική στάση, η βούληση και η διάθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού και της σχολικής ηγεσίας για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Χαρακτηριστικά, η Π 8 ανέφερε ότι *«το μόνο θετικό είναι η διάθεση των εκπαιδευτικών και πραγματικά μου έχει κάνει εντύπωση, γιατί έχουν περάσει πολλοί εκπαιδευτικοί από δω..... είχαν φοβερή διάθεση να μάθουν καινούργια πράγματα, να βελτιωθούν στη δουλειά τους, να παρέχουν ό,τι καλύτερο γίνεται στους μαθητές».*

Οι απαντήσεις των υπόλοιπων προϊσταμένων (4 στις 12) διαφοροποιούνται ουσιαστικά μεταξύ τους. Μία προϊσταμένη απάντησε ότι ένας θετικός παράγοντας είναι, όταν η σχολική ηγεσία είναι άρτια επιστημονικά καταρτισμένη. Συγκεκριμένα, η Π 10 ανέφερε ότι *«αυτό που εμένα προσωπικά με βοηθάει, είναι η προσωπική μου επιστημονική κατάρτιση, η οποία μου δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθώ τις αλλαγές και την αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης..... θα βρεις κάποιον τρόπο να το επικοινωνήσεις και με τους συναδέλφους σου και να τους κινητοποιήσεις προς αυτήν την κατεύθυνση».*

Μία άλλη προϊσταμένη απάντησε ότι το γεγονός ότι είναι προϊσταμένη σε συστεγαζόμενο νηπιαγωγείο με άλλο νηπιαγωγείο τη βοηθάει πάρα πολύ, καθώς η μία προϊσταμένη παρακινεί την άλλη, συνδιοργανώνουν επιμορφωτικές δράσεις για το εκπαιδευτικό τους προσωπικό, ανταλλάσσουν ιδέες, πρακτικές και μοιράζονται τις

ευθύνες και τον φόρτο εργασίας σχεδιασμού και υλοποίησης τέτοιων δράσεων. Συγκεκριμένα, η Π 3 είπε ότι *«είμαστε συστεγαζόμενα νηπιαγωγεία, οπότε αυτός είναι πολύ θετικός παράγοντας, γιατί η μία παρακινεί την άλλη... δίνουμε ιδέες και συνδιοργανώνουμε πράγματα και έτσι, λίγο απαλύνεται και το βάρος ... ένας θα κάνει τα τηλέφωνα, άλλος θα οργανώσει κάτι άλλο ...»*.

Επίσης, κάποια άλλη προϊσταμένη απάντησε ότι το διαδίκτυο είναι θετικός παράγοντας, καθώς αποτελεί πηγή πολλών επιμορφωτικών προγραμμάτων και δράσεων. Συγκεκριμένα, η Π 12 δήλωσε ότι *«χρησιμοποιώ πάρα πολύ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έρχονται και στο email του σχολείου αρκετές προτάσεις για επιμορφωτικά σεμινάρια... ημερίδες κτλ., τις οποίες αποδελτιώνω... η χρήση του διαδικτύου μας δίνει..... θεωρώ το διαδίκτυο πάρα πολύ σημαντικό»*.

Τέλος, μία προϊσταμένη απάντησε ότι αυτό που ενθαρρύνει την προσπάθειά της για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της είναι η εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών που έγιναν πρόσφατα στην εκπαίδευση, η οποία την εμπνέει και την ενθαρρύνει να συμβάλλει κι αυτή από τη μεριά της στη δημιουργία ενός νέου σχολείου. Συγκεκριμένα, η Π 9 ανέφερε ότι *«ο θετικός παράγοντας για μένα είναι ο νέος σχεδιασμός για νέα πράγματα..... αυτό με εμπνέει... να φτιάξουμε πραγματικά ένα νέο σχολείο... με όσες αστοχίες, λάθη, υπερβολές, εξιδανικεύσεις μπορεί να υπάρχουν από την κεντρική ηγεσία, είναι όμως πολύ ενισχυτικό... θέλω να είμαι μέρος του νέου σχεδιασμού»*.

Στη δέκατη έκτη ερώτηση σχετικά με το **ποιες παρεμβάσεις θα πρότειναν για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού, σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής**, οι απαντήσεις που έδωσαν οι προϊσταμένες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε οχτώ κατηγορίες. Οι περισσότερες προϊσταμένες (8 στις 12) πρότειναν την οργάνωση δωρεάν επιμορφωτικών σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κ.ά. ή την παροχή κάποιου επιδόματος, ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση των εκπαιδευτικών στα επιμορφωτικά προγράμματα. Επιπρόσθετα, πρότειναν τη χορήγηση μεγάλης διάρκειας αδειών με απολαβές στους εκπαιδευτικούς που επιθυμούν να επιμορφωθούν, όπως ήταν παλιότερα το Διδασκαλείο, καθώς τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους στο σχολικό πλαίσιο αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια συμμετοχής τους σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά, η Π 8 είπε ότι *«πρέπει να επανέλθει το Διδασκαλείο... μια τέτοια μορφή εκπαίδευσης που οι εκπαιδευτικοί να φεύγουν για μεγάλο χρονικό διάστημα*

από το σχολείο.... για τουλάχιστον ένα σχολικό έτος, για να επιμορφωθούνοι επιμορφώσεις να είναι δωρεάν, δηλαδή όποιος εκπαιδευτικός θέλει να συμμετέχει σε ένα ετήσιο πρόγραμμα ενός πανεπιστημίου, σε κάποια μεταπτυχιακά, θα έπρεπε να χρηματοδοτεί το κράτος για αυτά. Δεν είναι δυνατόν με τους μισθούς που παίρνουμε, να πληρώνει ένας συνάδελφος για να κάνει ένα μεταπτυχιακό, το οποίο δεν είναι κάτι που είναι πολυτέλεια, είναι ανάγκη πλέον για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ρόλο του».

Οι (6 στις 12) εστίασαν στην οργάνωση ποιοτικών επιμορφώσεων, στις οποίες να μην επικρατεί ο θεωρητικός τους χαρακτήρας, αλλά να είναι πιο βιωματικές, να στοχεύουν στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και να ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ των σχολείων. Χαρακτηριστικά, η Π 1 ανέφερε ότι *«πολλές φορές έχω παρακολουθήσει επιμορφώσεις, οι οποίες δεν είναι ουσιώδεις για μας, δε μας βοηθάνε ιδιαίτερα σε κάτι. Αυτό πρέπει να αλλάξει. Όποια επιμόρφωση γίνεται πρέπει να είναι..... σύμφωνα με τις ανάγκες μας Και πιο πρακτικό το θεωρητικό, δηλαδή δε χρειάζεται να είναι τόσο πολύ, πρέπει να μπούμε στην ουσία».*

Οι (4 στις 12) έδωσαν έμφαση στην αύξηση των δαπανών για την παιδεία. Χαρακτηριστικά, η Π 7 ανέφερε ότι *«η χρηματοδότηση, η καλύτερη, η μεγαλύτερη χρηματοδότηση, η κτιριακή υποδομή, ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, όλα αυτά, αφού ζούμε σε μία άλλη εποχή με την πληροφορική, θα πρέπει όλα τα σχολεία να διαθέτουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό, είναι πολύ σημαντικό και αυτό».*

Επίσης, οι (4 στις 12) επικεντρώθηκαν στον τεράστιο όγκο της γραφειοκρατίας, που ταλαιπωρεί τις ίδιες και τους εκπαιδευτικούς τους και προτείνουν να μειωθεί, καθώς είναι περιττή και ανούσια, ή να εξασφαλιστεί κάποια γραμματειακή υποστήριξη. Χαρακτηριστικά, η Π 12 δήλωσε ότι *«αυτό που θα ζητούσα από το Υπουργείο είναι μείωση της γραφειοκρατίας ή εν πάση περιπτώσει ο προϊστάμενος του νηπιαγωγείου να μη βαρύνεται με τόσα πολλά πράγματα, όπως ο διευθυντής του δημοτικού, του γυμνασίου, του λυκείου, οι οποίοι έχουν μειωμένες ώρες διδασκαλίας. Εμείς μπαίνουμε κανονικά μέσα στην τάξη και, ταυτόχρονα, έχουμε και όλο το βάρος του διοικητικού έργου».*

Κάποιες άλλες προϊσταμένες (3 στις 12) εστίασαν στην οργάνωση επιμορφώσεων εντός εργασιακού ωραρίου και όχι εις βάρος του προσωπικού τους ελεύθερου χρόνου. Χαρακτηριστικά, η Π 6 δήλωσε *«όλα αυτά πρέπει να γίνουν στον εξωδίδακτικό χρόνο του εκπαιδευτικού, ο οποίος δεν επαρκεί. Ήδη αυτό το*

υποτιθέμενο εξάωρο, το έχουμε υπερβεί κατά πολύ. Όλοι μας κουβαλάμε δουλειά για το σπίτι και μέσα σε αυτόν τον χρόνο, που θα έπρεπε να είναι και λίγο οικογενειακός και λίγο προσωπικός, πάλι κι εκεί επιμορφωνόμαστε για τη δουλειά μας, χωρίς καμία ανταμοιβή».

Επιπλέον, οι (3 στις 12) έδωσαν έμφαση στην άμεση πρόσληψη μόνιμου προσωπικού στην εκπαίδευση. Χαρακτηριστικά, η Π 8 είπε ότι *«θα πρέπει να γίνουν περισσότεροι διορισμοί, ώστε κάθε προϊσταμένη στο νηπιαγωγείο να έχει μόνιμο προσωπικό εκεί, να γνωρίζει τι ανάγκες έχει το προσωπικό, τι σεμινάρια θα πρέπει να οργανώσει..... Όταν κάθε Σεπτέμβρη αλλάζει το προσωπικό, έρχονται κάποια άτομα καινούργια, τα οποία η προϊσταμένη δε γνωρίζει..... τι ανάγκες έχουν αυτοί οι άνθρωποι για επιμόρφωση, πώς θα μπορέσει να οργανώσει σωστά όλο αυτό και να βοηθήσει ουσιαστικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των συναδέλφων;».*

Κάποιες προϊσταμένες (3 στις 12) τόνισαν την ανάγκη να μειωθεί η υπερπληθώρα επιμορφώσεων που υπάρχει αυτή τη στιγμή και η οποία δε σχετίζεται με τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Χαρακτηριστικά, η Π9 ανέφερε ότι *«πρέπει να γίνει μία σοβαρή έρευνα των αναγκών, των επιμορφωτικών και ως προς την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι..... και μετά να γίνουν στοχευμένες προτάσεις και να μην υπάρχει..... μία υπερπληθώρα, αυτή τη στιγμή, και από το ΙΕΠ, χανόμαστε μέσα σε αυτά. Καμιά φορά είναι δύσκολο και για μας να διακρίνουμε τι θα μας προάγει πραγματικά και τι θα είναι μία απλή ενημέρωση».*

Τέλος, οι (3 στις 12) επισήμαναν ότι ο σχεδιασμός των επιμορφώσεων, των προγραμμάτων σπουδών πρέπει να γίνεται από ανθρώπους που έχουν εικόνα της σχολικής τάξης, δηλαδή αυτό που σχεδιάζεται να συνδέεται με τη σχολική πραγματικότητα. Χαρακτηριστικά, η Π 10 ανέφερε ότι *«θα πρέπει οι υπεύθυνοι, οι σχεδιαστές εκπαιδευτικής πολιτικής να έχουν και αυτοί ένα όραμα και μία σύνδεση με την τάξη ... να υπάρχει μια γέφυρα.... με τις πραγματικές ανάγκες των ελληνικών σχολείων. Η έρευνα, αυτό που κάνουν οι πανεπιστημιακοί... η τάξη μουαντικείμενο έρευνας.... θα είχαμε ένα αυθεντικό παιδαγωγικό αποτέλεσμα».*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Παρουσίαση των συμπερασμάτων

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν έπειτα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των ημιδομημένων συνεντεύξεων των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης του Νομού Κορινθίας.

Ειδικότερα, **αναφορικά με το πρώτο (1ο) ερευνητικό ερώτημα, για το πώς νοηματοδοτούν την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού**, οι Προϊσταμένες Προσχολικής Εκπαίδευσης θεωρούν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι μία συνεχής, μία εξελικτική διαδικασία μάθησης κατά την οποία ο εκπαιδευτικός αναπτύσσει, εμπλουτίζει γνώσεις, δεξιότητες, πρακτικές, αλλά και τις προσωπικές εκείνες αξίες, στάσεις και πεποιθήσεις που τον καθιστούν ικανό να παρέχει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο. Το ανωτέρω συμπέρασμα είναι σε συμφωνία με τον ορισμό των Hargreaves & Fullan (1995), οι οποίοι ορίζουν την επαγγελματική ανάπτυξη ως μια συνεχής διαδικασία εμπλουτισμού των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και των Sparks & Loucks-Horsley (1990), οι οποίοι αναφέρουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη στοχεύει στη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Επιπλέον, αντίστοιχες μελέτες έχουν οδηγηθεί σε παρόμοια συμπεράσματα, όπως αυτές του King (1999), του Ματσαγγούρα (1999), του Γκρίτζιου (2006), των Kolbe & Wolf, 1980 στο Patton & McMachon, (2006), των Παπαναούμ και Λιακοπούλου (2014), οι οποίοι αναφέρουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού διαπλέκεται με την προσωπική του ανάπτυξη.

Επίσης, οι Προϊσταμένες του δείγματος θεωρούν ότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεχίζει να εκπαιδεύεται, να μαθαίνει καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του καριέρας, καθώς στη σημερινή εποχή των ραγδαίων αλλαγών και μεταβολών, η σημασία της γνώσης είναι τεράστια και ο ρόλος του εκπαιδευτικού γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικός και σύνθετος. Το συμπέρασμα αυτό είναι σε συμφωνία με τον Μαυρογιώργο (2005), ο οποίος αναφέρει ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του

εκπαιδευτικού είναι μια μαθησιακή διαδικασία που διαρκεί μέχρι τη συνταξιοδότηση του ατόμου. Επίσης, σύμφωνα σε αυτό είναι και η έρευνα του Rogers (1999: 310), ο οποίος επισημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι οι Προϊσταμένες θεωρούν την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο, το οποίο εξελίσσεται συνεχώς, οπότε ο εκπαιδευτικός οφείλει να αναπτύσσεται επαγγελματικά, να είναι κατάλληλα καταρτισμένος και γνωστικά εφοδιασμένος, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες εκπαιδευτικές απαιτήσεις. Υποστηρίζουν ότι το σύγχρονο νηπιαγωγείο έχει αλλάξει ριζικά, καθώς έχουν προστεθεί στο Πρόγραμμα Σπουδών του τεράστιες αλλαγές και καινοτομίες που αλλάζουν άρδην τα δεδομένα στην Προσχολική Εκπαίδευση. Η ενσωμάτωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ως εργαλείο γνώσης, έρευνας και μάθησης, η εισαγωγή της ρομποτικής, τα εργαστήρια δεξιοτήτων προϋποθέτουν έναν εκπαιδευτικό που είναι σε εγρήγορση, που επιθυμεί να αυτοβελτιώνεται, να αυτομορφώνεται, να μαθαίνει και να ενημερώνεται διαρκώς για τις εκπαιδευτικές εξελίξεις. Τα παραπάνω συμφωνούν με τα συμπεράσματα και άλλων μελετών, όπως της Hall (2004), του Γκρίτζιου (2006: 153) και της Ντούρου (2014: 80).

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η άποψη που υποστηρίζει ότι η πολυπολιτισμικότητα του μαθητικού πληθυσμού στο σύγχρονο σχολείο θέτει ως προτεραιότητα τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Επίσημα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης τονίζουν την ανάγκη για μια κοινωνία που εστιάζει στη γνώση, στην ανεκτικότητα και στην αποδοχή ανθρώπων με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Το συμπέρασμα αυτό είναι σε συμφωνία με τον Day (2003), ο οποίος αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι καθοριστικοί παράγοντες στη διαμόρφωση μιας τέτοιας κοινωνίας, οπότε η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι βασική προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού του οράματος.

Όλες οι Προϊσταμένες συμφωνούν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι αναγκαία και χρήσιμη στη σημερινή εποχή. Οι απόψεις που επικρατούν είναι ότι οι ραγδαίες εκπαιδευτικές εξελίξεις, όπως η ένταξη των νέων τεχνολογιών ως αναπόσπαστο κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας, η γρήγορη παλαίωση των γνώσεων και η δημιουργία νέων γνώσεων, θέτουν ως βασική προτεραιότητα την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το νηπιαγωγείο

είναι εκείνη η βαθμίδα εκπαίδευσης που μπορεί να λειτουργήσει αντισταθμιστικά σε ανισότητες παιδιών με διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό υπόβαθρο. Επιπλέον, κάποιες Προϊσταμένες αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού, καθώς η αρχική κατάρτιση από μόνη της δεν είναι δυνατόν να καλύψει όλες τις γνώσεις, δεξιότητες που χρειάζεται ο εκπαιδευτικός στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του για την άσκηση του εκπαιδευτικού του έργου. Τα εν λόγω συμπεράσματα συμφωνούν με τα συμπεράσματα και άλλων ερευνών, όπως του Ξωχέλλη (2005), ο οποίος υπογραμμίζει την ανάγκη ενσωμάτωσης των σύγχρονων εκπαιδευτικών δεδομένων στη διδακτική πρακτική, της Παπαναούμ (2003), η οποία τονίζει ότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται στις αλλαγές και τέλος της Μιχαηλίδου – Ευριπίδου (2005-2006: 14), η οποία τονίζει την αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, καθώς δεν επαρκεί η βασική τους εκπαίδευση.

Αναφορικά με τις **πρακτικές - στρατηγικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών**, η πλειοψηφία των Προϊσταμένων θεωρεί ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα σεμινάρια, τα μεταπτυχιακά, οι ημερίδες με ειδικούς επιστήμονες είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι για να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς. Σύμφωνα σε αυτό είναι και η έρευνα των MacGilchrist, Myers & Reed (1997: 54-62), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα ενισχύει την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Σε σχέση με τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος, η πλειοψηφία πιστεύει ότι είναι πολύ σπουδαίος παράγοντας προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, καθώς μετατρέπει το σχολείο σε κοινότητα όχι μόνο μάθησης, αλλά και προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Σε αυτό το συμπέρασμα συμφωνεί και η έρευνα της Αθανασούλα-Ρέππα (2008:10), η οποία υπογραμμίζει ότι το κατάλληλο σχολικό κλίμα ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία και τον διάλογο μεταξύ των μελών ενός σχολικού οργανισμού.

Επίσης, αξίζει να επισημανθεί ότι κάποιες Προϊσταμένες πιστεύουν ότι η δικτύωση με άλλα σχολεία του εσωτερικού και του εξωτερικού ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, καθώς προάγει την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών, σύγχρονων διδακτικών πρακτικών, καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης μεταξύ των εκπαιδευτικών. Το συμπέρασμα αυτό συναινεί

με την άποψη της Μιχαηλίδου-Ευριπίδου (2005-2006: 15) ότι τα σχολικά δίκτυα παρέχουν ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για επαγγελματική ανάπτυξη.

Τέλος, υπάρχει και μια άλλη άποψη που δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή, αλλά είναι σημαντικό να αναφερθεί, η οποία υποστηρίζει ότι ο θεσμός του μέντορα μπορεί να ενθαρρύνει εκείνους τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν θέληση ή διστάζουν να συμμετέχουν σε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης. Το παραπάνω συμφωνεί με τους Marable & Raimondi (2007) που υποστηρίζουν ότι το αίσθημα της ηθικής και επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αυξάνεται μέσω της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring).

Αναφορικά με το δεύτερο (2ο) ερευνητικό ερώτημα, για το πώς συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους, όλες οι Προϊσταμένες θεωρούν ότι η διαμόρφωση ενός θετικού, συνεργατικού σχολικού κλίματος που εστιάζει στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στην επικοινωνία, στη συλλογική λήψη των αποφάσεων, στην ελεύθερη έκφραση, στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στην καινοτομία, ασκεί σημαντικό ρόλο στον σχολικό οργανισμό, επιδρώντας θετικά στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Στο συμπέρασμα αυτό συμφωνούν και οι έρευνες των Leech & Fulton (2008), του Πασιαρδή (2014) και του Σαϊτή (2008). Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, ο διευθυντής - ηγέτης οφείλει να δημιουργεί ένα σχολικό κλίμα που να ενθαρρύνει και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς του.

Επίσης, θεωρούν ότι ο/η Προϊστάμενος/η πρέπει να λειτουργεί ως μέντορας, δηλαδή να διαθέτει τεχνικές mentoring, να εμπνέει τους υφιστάμενούς του/της με το παράδειγμά του/της, την ακεραιότητα του χαρακτήρα του/της, τις πεποιθήσεις, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του/της. Το παραπάνω συμπέρασμα συμφωνεί με τους Harrison & Killion (2006), οι οποίοι αναφέρουν ότι ο διευθυντής μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς του, ως μέντορας (mentor) που τους παρέχει καθοδήγηση και στήριξη.

Όλες οι Προϊσταμένες υποστηρίζουν ότι παρέχουν αρκετές ευκαιρίες για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας και έχουν σχεδιάσει και υλοποιήσει αρκετές επιμορφωτικές δράσεις, όπως ημερίδες, επιμορφωτικά σεμινάρια, προγράμματα και επιμορφωτικές συναντήσεις με ειδικούς επιστήμονες για θεματικά αντικείμενα που συνάδουν με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας. Οι δράσεις αφορούν

κυρίως τη χρήση των νέων τεχνολογιών και την ενσωμάτωσή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία, τη δημιουργία ιστολογίων, την ειδική αγωγή, τη διοίκηση, τη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων, τη χρήση καινοτόμων διδακτικών πρακτικών και τη ρομποτική. Αντίστοιχη μελέτη που έχει οδηγηθεί σε παρόμοιο συμπέρασμα είναι αυτή του Ξωχέλλη (2000) που αναφέρει ότι ο διευθυντής οφείλει να παρέχει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης στους εκπαιδευτικούς του και να οργανώνει επιμορφωτικές δράσεις για την κατάκτηση νέων γνώσεων.

Επίσης, οι περισσότερες συμμετέχουσες θεωρούν ότι **η σχολική δικτύωση (school networking) είναι πολύ σημαντική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους**. Γενική παραδοχή αποτελεί η άποψή τους ότι η δικτύωση σχολείων αποτελεί σημαντικό μέσο ανταλλαγής ιδεών, σύγχρονων παιδαγωγικών πρακτικών, προώθησης καινοτομιών και ανάπτυξης νέας γνώσης. Στο παραπάνω συμπέρασμα συμφωνεί και η έρευνα των Blasé & Blasé (2001), οι οποίοι αναφέρουν ότι η σχολική δικτύωση μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιες Προϊσταμένες υποστηρίζουν ότι **το Ανοιχτό στην Κοινωνία Σχολείο, η εξωστρέφεια του σχολείου προσφέρει επαγγελματικές ευκαιρίες ανάπτυξης στους εκπαιδευτικούς**, καθώς προάγει τον παιδαγωγικό επιστημονικό διάλογο μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, κάνει γνωστό τα έργα και τα επιτεύγματά τους στην ευρύτερη κοινωνία, αυξάνει το αίσθημα της ικανοποίησης και κατοχυρώνει την αναγνωρισιμότητα του επαγγέλματός τους. Αντίστοιχη μελέτη είναι αυτή του Σαϊτή (2008), ο οποίος θεωρεί ότι το σχολείο οφείλει να συνεργάζεται και να συνδέεται στενά με την κοινωνία, να συμμετέχει σε κοινές δράσεις με τους γονείς των μαθητών, με διάφορους φορείς της τοπικής κοινωνίας, στοχεύοντας στην γενικότερη ανάπτυξη εκπαιδευτικών, σχολείου και κοινότητας.

Επιπλέον, όλες οι Προϊσταμένες δηλώνουν ότι **ενημερώνουν συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους αναφορικά με τη διεξαγωγή επιμορφωτικών δράσεων**, κυρίως με την προώθησή τους στα προσωπικά τους emails. Η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι ενημερώνει και δια ζώσης τους εκπαιδευτικούς της κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου, ενώ κάποιες προϊσταμένες τους παρέχουν το δικαίωμα ελεύθερης πρόσβασης στο κεντρικό email του σχολείου και κάποιες άλλες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως viber, messenger κ.ά. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η μελέτη του Σαϊτή (2007), ο οποίος

υποστηρίζει ότι ο διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς του τακτικά, να τους επιβραβεύει και να τους εμπυχώνει.

Κάποιες Προϊσταμένες υποστηρίζουν ότι **αξιοποιούν κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού κατά τη διάρκεια του εργασιακού του ωραρίου για την ενημέρωσή του** όσον αφορά τις σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, τα νέα ψηφιακά εργαλεία, τις καινοτόμες δράσεις, τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων ή οποιοδήποτε άλλο ζήτημα τυχόν προκύψει. Κάποιες άλλες Προϊσταμένες δηλώνουν ότι δεν υπάρχει κοινός χρόνος για συνεδριάσεις προσωπικού, καθώς λειτουργεί ολόημερο τμήμα, οπότε τα ωράρια των εκπαιδευτικών είναι διαφορετικά. Τέλος, ένας μικρός αριθμός υποστηρίζει ότι αξιοποιεί τον χρόνο συνεδριάσεων όχι μόνο κατά τη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου, αλλά και διαδικτυακά, κυρίως μέσω της πλατφόρμας webex, ενώ κάποιες άλλες χρησιμοποιούν μόνο το webex ή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το viber.

Επιπρόσθετα, από τα συμπεράσματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι οι περισσότερες Προϊσταμένες δηλώνουν ότι **σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός τους επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση, τον/την διευκολύνουν κυρίως μέσω παροχής αδειών**, ενώ κάποιες άλλες θεωρούν την αλλαγή ωραρίου μεταξύ των εκπαιδευτικών, δηλαδή την αλλαγή βάρδιας ως τρόπο διευκόλυνσης της συμμετοχής τους. Ακόμα, αρκετές Προϊσταμένες υποστηρίζουν ότι παρέχουν γνώσεις, συμβουλές και καθοδήγηση σε όσους εκπαιδευτικούς επιθυμούν να επιμορφωθούν, ενώ κάποιες άλλες θεωρούν ότι η παροχή υποστηρικτικού υλικού (τεχνολογικού, έντυπου, ηλεκτρονικού) και η αποφόρτιση, η απαλλαγή των εκπαιδευτικών από επιπλέον εργασίες είναι αποτελεσματικοί τρόποι διευκόλυνσης της προσπάθειάς τους να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Το συμπέρασμα αυτό είναι σε συμφωνία με τους Bredeson & Johansson (2000), που αναφέρουν ότι ο διευθυντής - προϊστάμενος της σχολικής μονάδας πρέπει να προωθεί τη σχολική κουλτούρα, η οποία ενθαρρύνει τη μάθηση των μαθητών και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Αναφορικά με τα εφόδια που θεωρούν ότι χρειάζεται να διαθέτουν για να προωθήσουν την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει ότι ο/η Προϊστάμενος/η χρειάζεται να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, δηλαδή να είναι ηγέτης, να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς με το όραμα που θέτει για τη σχολική του μονάδα, να αποτελεί

πρότυπο συμπεριφοράς για όλα τα μέλη του οργανισμού, να λειτουργεί ως μέντορας, ο οποίος τους καθοδηγεί, τους υποστηρίζει και τους δίνει κίνητρα, ώστε να επιθυμούν από μόνοι τους να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Αντίστοιχες μελέτες έχουν οδηγηθεί στα ίδια συμπεράσματα, όπως αυτές των Bush & Glover (2003), του Barth (1996), του Fullan (2001), της Μπρίνια (2008), οι οποίοι αναφέρονται στον σχολικό ηγέτη που έχει όραμα, εμπνέει τους άλλους και αποτελεί πρότυπο με τη συμπεριφορά του και τις πράξεις του.

Επίσης, ένα μέρος των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας θεωρεί ότι ο Προϊστάμενος πρέπει να είναι δημοκρατικός, συνεργατικός, να έχει επικοινωνιακή δεξιότητα, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τις προτεραιότητες του προσωπικού του, να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές. Τα ανωτέρω είναι σε συμφωνία με τα συμπεράσματα των μελετών της Μπρίνια (2008), της Αργυροπούλου (2012) και των Hersey, Blanchard & Johnson (1996).

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι κάποιες από τις ερωτηθείσες δίνουν έμφαση στο ότι **ο Προϊστάμενος πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένος, κατάλληλα επιμορφωμένος**, να χειρίζεται άνετα τις νέες τεχνολογίες, να ενημερώνεται συνεχώς και να γνωρίζει πολύ καλά τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση, την εκπαιδευτική νομοθεσία, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις όλων των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού. Αντίστοιχη μελέτη που συμφωνεί με το παραπάνω συμπέρασμα είναι αυτή των Blase & Anderson (1995) κατά την οποία ο διευθυντής - προϊστάμενος πρέπει να είναι υψηλά καταρτισμένος τόσο σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, όσο και σε θέματα παιδαγωγικού χαρακτήρα.

Το τρίτο (3ο) ερευνητικό ερώτημα αφορά τις απόψεις των Προϊσταμένων σχετικά με το **ποιοι παράγοντες επηρεάζουν θετικά και αρνητικά την προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών** της σχολικής τους μονάδας. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση σχετικά με το **ποιοι παράγοντες δυσχεραίνουν το έργο τους**, διαπιστώνουμε ότι όλες οι Προϊσταμένες του δείγματος υποστηρίζουν ότι οι κύριοι παράγοντες που τους δυσκολεύουν είναι ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η έλλειψη χρόνου, λόγω της εισαγωγής πολλών αλλαγών και καινοτομιών στο Πρόγραμμα του νηπιαγωγείου, όπως τα εργαστήρια δεξιοτήτων, η αξιολόγηση και η πληθώρα των γραφειοκρατικών υποχρεώσεων που έχουν, καθώς η γραφειοκρατία αντί να μειωθεί, αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Κατά συνέπεια, δεν μπορούν να βρουν ελεύθερο χρόνο εντός του εργασιακού τους

ωραρίου, οπότε χρησιμοποιούν ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού τους ελεύθερου χρόνου, χωρίς καν να έχει προβλεφθεί από την επίσημη Πολιτεία κάποια αμοιβή για όλες αυτές τις υπερωρίες. Επίσης, στην πλειονότητά τους οι ερωτηθείσες του δείγματος συμφωνούν ότι η έλλειψη υποδομών, οι ανεπαρκείς πόροι και οι χαμηλοί μισθοί προϊσταμένων και εκπαιδευτικών αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των μελών της σχολικής τους μονάδας. Τα ανωτέρω συμπεράσματα έρχονται σε συμφωνία με την άποψη του Day (2003), ο οποίος υποστηρίζει ότι στις περισσότερες χώρες η έλλειψη χρόνου, η εντατικοποίηση και ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η μείωση των δαπανών για την παιδεία επηρεάζουν αρνητικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Επίσης, οι έρευνες κατέδειξαν τον συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994· Παπαναούμ, 1995, Σαϊτής, Τσιαμήτα & Χατζή 1997, Χατζηπαναγιώτου, 2003) που δεν αφήνει πολλά περιθώρια για συνεργασία και εγκλωβίζει τον διευθυντή στον άχαρο ρόλο του διεκπεραιωτή.

Τέλος, ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι κάποιες Προϊσταμένες υποστηρίζουν ότι η έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών και κάποιων προϊσταμένων επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με την άποψη ότι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι μία διαδικασία που επηρεάζεται από ατομικούς παράγοντες (π.χ. βούληση για μάθηση), όπως αυτή αποτυπώνεται στη μελέτη των Smith & Gillespie (2007: 225-234).

Όσον αφορά τις απόψεις των Προϊσταμένων σχετικά με τη δική τους επαγγελματική ανάπτυξη, η επικρατέστερη άποψη είναι ότι **δε θεωρούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη επαρκή**, ωστόσο υποστηρίζουν ότι προσπαθούν μέσω προσωπικού διαβάσματος να αναπτύσσονται, να ενημερώνονται και να ανταλλάσσουν ιδέες, απόψεις και πρακτικές με τους εκπαιδευτικούς τους. Η πρόταση, από την πλευρά τους, είναι η διαρκής ενημέρωση και επιμόρφωση. Το συμπέρασμα αυτό καταδεικνύει τη συνειδητοποίηση εκ μέρους των διευθυντών-προϊσταμένων της αναγκαιότητας συμμετοχής τους σε επιμορφωτικές δράσεις. Το παραπάνω συμφωνεί με την έρευνα των Cowie & Crawford (2008), οι οποίοι αναφέρουν ότι η Πολιτεία οφείλει να παρέχει οργανωμένα και συστηματικά προγράμματα επιμόρφωσης και να μην επαφίεται στις ατομικές προσπάθειες αυτομόρφωσης των διευθυντών-προϊσταμένων.

Ωστόσο, η δεύτερη επικρατούσα άποψη υποστηρίζει ότι θεωρούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη επαρκή, καθώς ενημερώνονται και επιμορφώνονται συνεχώς, ανανεώνουν τις γνώσεις τους, μαθαίνουν μέσω της αλληλεπίδρασης με τους άλλους, έχουν πολλά χρόνια εμπειρίας και ενδιαφέρονται πραγματικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους.

Σχετικά με τους **τρόπους ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης**, η άποψη που υποστηρίζει η πλειονότητα των Προϊσταμένων είναι η **συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, σεμινάρια, συνέδρια, διαλέξεις, ημερίδες κ.ά.** Παράλληλα, θέτουν ως σημαντική προτεραιότητα την παροχή δωρεάν επιμορφώσεων, καθώς οι μισθοί των εκπαιδευτικών γενικότερα έχουν υποστεί τεράστιες μειώσεις, ενώ ο φόρτος εργασίας αυξάνεται συνεχώς. Η επόμενη ισχυρή άποψη εστιάζει στην απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή και διδακτορικού ως σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, ενώ κάποιες άλλες δίνουν έμφαση στο προσωπικό διάβασμα, στην προσωπική αναζήτηση και στην προσωπική τους θέληση, επιθυμία για αυτοβελτίωση και αυτομόρφωση.

Επιπλέον, από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι οι παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά τους για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών τους είναι η διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος, η αρμονική συνεργασία όλων των μελών του σχολικού οργανισμού και η βούληση τόσο του εκπαιδευτικού προσωπικού, όσο και της σχολικής ηγεσίας για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Παρόμοια αποτελέσματα εμφανίζει και η έρευνα των Hoy & Miskel, (2008) κατά την οποία η δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος επηρεάζει θετικά τις σχέσεις των μελών ενός σχολικού οργανισμού και συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις των υπόλοιπων Προϊσταμένων διαφοροποιούνται ουσιαστικά μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η μία εξ αυτών θεωρεί ότι η άρτια επιστημονικά καταρτισμένη σχολική ηγεσία αποτελεί θετικό παράγοντα για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ενώ μία άλλη υποστηρίζει ότι το γεγονός ότι εργάζεται σε νηπιαγωγείο το οποίο συστεγάζεται με άλλο, την βοηθάει πάρα πολύ, καθώς η μία προϊσταμένη παρακινεί την άλλη, συνδιοργανώνουν επιμορφωτικές δράσεις, ανταλλάσσουν ιδέες και μοιράζονται τις ευθύνες και τον φόρτο εργασίας σχεδιασμού και υλοποίησης αυτών των δράσεων. Επίσης, μια άλλη προϊσταμένη αναφέρει το Διαδίκτυο ως πηγή πολλών επιμορφωτικών προγραμμάτων, ενώ κάποια άλλη υποστηρίζει ότι η εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών στο

πρόγραμμα του νηπιαγωγείου την εμπνέει και την ενθαρρύνει να συμβάλλει με κάθε τρόπο στη δημιουργία του «Νέου Σχολείου».

Τέλος, αναφορικά με **τις παρεμβάσεις που προτείνουν για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής**, οι απαντήσεις διακρίνονται για την ποικιλομορφία τους. Συγκεκριμένα, οι περισσότερες Προϊσταμένες προτείνουν την οργάνωση δωρεάν επιμορφώσεων ή την παροχή επιδόματος σε όσους επιθυμούν να συμμετέχουν σε μεταπτυχιακά ή άλλα προγράμματα, τη χορήγηση μεγάλης διάρκειας αδειών με απολαβές, όπως ήταν παλιότερα με το Διδασκαλείο, καθώς οι αυξημένες υποχρεώσεις τους στο σημερινό σχολείο αποτελούν τροχοπέδη στη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Τα ανωτέρω συμφωνούν με την έρευνα του Καραλή (2013) που ανέδειξε το υψηλό κόστος των δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης και την έλλειψη χρόνου των εκπαιδευτικών ως σημαντικούς ανασταλτικούς παράγοντες συμμετοχής τους σε αυτές.

Επιπλέον, σημαντική είναι και η άποψη κάποιων Προϊσταμένων που εστιάζει στην οργάνωση ποιοτικών επιμορφώσεων, στις οποίες δεν επικρατεί ο θεωρητικός τους χαρακτήρας, αλλά είναι πιο βιωματικές, έχουν διάρκεια, στοχεύουν στις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και ενισχύουν τη σχολική δικτύωση. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με έναν μεγάλο αριθμό ερευνών που επισημαίνουν την αναποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία είναι μικρής διάρκειας, αποσπασματικά, χωρίς συνέχεια, χωρίς ουσία και οργάνωση ((Bredesson & Johansson, 2000 ; Hargreaves & Fullan, 2000 ; Hoban, 2002).

Αξίζει επίσης να αναφερθούν και κάποιες άλλες προτάσεις παρέμβασης, όπως η ανάγκη αύξησης των δαπανών για την παιδεία, η εξασφάλιση γραμματειακής υποστήριξης, καθώς ο όγκος της γραφειοκρατίας είναι τεράστιος και πολλές φορές περιττός, η οργάνωση επιμορφώσεων εντός εργασιακού ωραρίου και όχι εις βάρος του προσωπικού ελεύθερου χρόνου των εκπαιδευτικών και η άμεση πρόσληψη μόνιμου προσωπικού. Το τελευταίο συμπέρασμα είναι σε συμφωνία με την άποψη του Καπετσώνη (2006), που υποστηρίζει ότι όταν το προσωπικό ενός σχολείου δεν είναι σταθερό, είναι δύσκολο να διαμορφωθεί κουλτούρα προώθησης της επαγγελματικής ανάπτυξης των μελών του σχολικού οργανισμού.

Επιπρόσθετα, επισημαίνεται η **ανάγκη διεξαγωγής έρευνας όσον αφορά τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και ανάγκη σωστού σχεδιασμού επιμορφώσεων από επιστήμονες που έχουν εικόνα της σχολικής**

πραγματικότητας. Τα εν λόγω συμπεράσματα συμφωνούν με τις Παπαναούμ & Λιακοπούλου (2014), οι οποίες υποστηρίζουν ότι η επιμόρφωση για να είναι αποτελεσματική προϋποθέτει προσεχτικό επιστημονικό σχεδιασμό, διατύπωση σαφών και συγκεκριμένων στόχων, εφαρμογή κατάλληλων διδακτικών στρατηγικών και αποτίμηση της διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και τις σύγχρονες παιδαγωγικές προσεγγίσεις.

5.2 Συζήτηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας είναι η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία μας επέτρεψε να καταγράψουμε τις απόψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με τον ρόλο τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Η ποιοτική έρευνα εξ ορισμού διέπεται από κάποιους περιορισμούς που αφορούν την αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων της (Ιωσηφίδης, 2008). Στην παρούσα έρευνα, το δείγμα αποτέλεσαν δώδεκα Προϊσταμένες σχολικών μονάδων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας, επομένως τα συμπεράσματα αφορούν αποκλειστικά τον πληθυσμό των Προϊσταμένων νηπιαγωγείων του συγκεκριμένου νομού, οπότε δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλους τους/τις Προϊστάμενους/ες της Ελληνικής Επικράτειας.

Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας ήταν η χρήση μίας μεθοδολογικής προσέγγισης (συγκέντρωση μόνο ποιοτικών δεδομένων και όχι και ποσοτικών). Άρα η διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών σε μεγαλύτερο δείγμα διευθυντών-προϊσταμένων, χρησιμοποιώντας συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής μεθοδολογίας, θα μπορούσαν να μας δώσουν πιο ακριβή στοιχεία, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση, αλλά και γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επίσης, η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα περιορίστηκε στις αντιλήψεις των διευθυντών-προϊσταμένων για το ρόλο τους στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ενώ δεν υπήρξαν οι αντίστοιχες αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του διευθυντή-προϊστάμενου στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Σε κάθε περίπτωση, το υπό διερεύνηση θέμα είναι ένα επίκαιρο θέμα που ενδιαφέρει ολόκληρη την εκπαιδευτική κοινότητα. Συγκεκριμένα, οι αλλαγές στον

ρόλο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης είναι καταλυτικές, καθώς επιφορτίζονται με αρκετές απαιτητικές αρμοδιότητες, όπως αυτή του επιμορφωτή της σχολικής μονάδας. Σε επίπεδο σχολικής μονάδας, η Προϊσταμένη αναλαμβάνει την ευθύνη σχεδιασμού και υλοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνολικής διάρκειας τουλάχιστον δεκαπέντε (15) ωρών ανά σχολικό έτος με θεματικά αντικείμενα σύμφωνα με τις επιμορφωτικές ανάγκες της σχολικής μονάδας και τον φορέα υλοποίησης της επιμόρφωσης. Οπότε ο ρόλος της διευρύνεται, γίνεται πιο σύνθετος, πιο απαιτητικός, αλλά, ταυτόχρονα, εξαιρετικά σημαντικός αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2012). Ηγεσία, η πυξίδα του εκπαιδευτικού οργανισμού. *Εκπαίδευση Ενηλίκων και πολιτισμός στην Κοινότητα*. Ανακτήθηκε 2 Φεβρουαρίου 2022 από <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=508> .
- Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη.
- Αργυροπούλου, Ε. (2012). Η Οικονομική Διαχείριση της Σχολικής Μονάδας και ο Ρόλος του Διευθυντή. Στο Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. (σ. 229–244). Αθήνα: Ίων.
- Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (10), 121-129.
- Γιασεμής Χ. (2016). Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και ο ρόλος της κατανεμημένης ηγεσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Πέτρου Α. & Αγγελίδης Π. (επιμέλεια), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία: Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*, σ. 145-172. Αθήνα: Διάδραση.
- Γκρίτζιος, Β. (2006). Το κίνημα του νέου επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών. *Επιστημονικό Βήμα*, 6, 152-158.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Εκπαιδευτική έρευνα: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μετ. Νάνσυ Κουβαράκου · επιμ. Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης). Αθήνα: Έλλην.

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2009/C 119/02). *Συμπεράσματα του συμβουλίου της 12ης Μαΐου 2009 σχετικά με ένα στρατηγικό πλαίσιο για την ευρωπαϊκή συνεργασία στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης* Ανακτήθηκε στις 20-1-22 από [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52009XG0528\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52009XG0528(01))

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών - 2η έκδοση*. Εκδόσεις Κριτική.

Hargreaves A. και Fullan M., (1995). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*, Μεφρ. Π. Χατζηπαντελή. Αθήνα. Πατάκης.

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανακτήθηκε στις 12/3/2022 από <http://hdl.handle.net/11419/5826> .

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Καπετσώνης, Κ. (2006). Η διεύρυνση της αυτονομίας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Νέα Παιδεία*, 117, σ.135-144.

Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα & εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπ/ση*. Αθήνα: ΙΝΕ, ΓΣΕΕ, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Αθήνα, 99-100.

- Mason, J. (2011). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Δημητριάδου). Αθήνα: Πεδίο.
- Ματσαγγούρας, Η. (1999). *Θεωρία και Πράξη της Διδασκαλίας*. Τόμος Α'. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ματσαγγούρας, Η. (2005). Επαγγελματισμός και επαγγελματική ανάπτυξη. Στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 63-81). Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1993). Εκπαιδευτικοί και αξιολόγηση. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2005). Το σχολείο και ο εκπαιδευτικός: Μια σχέση ζωής και σχετικής αυτονομίας στην υπόθεση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο, (σ. 348-354).
- Μαυρογιώργος, Γ. (2007). Βασική εκπαίδευση, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση εκπαιδευτικών: Ένας φαύλος κύκλος αναπαραγωγής. Στο *Παράλληλα Κείμενα για την Θεματική Ενότητα « Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μιχαηλίδου-Ευριπίδου, Α. (2005-2006). Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού. *Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου*, 7, 14-16. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου https://www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio07_sep2005_feb2006.pdf
- Μπαγάκης, Γιώργος. (2005). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. σελ. 197

- Μπουραντάς, Δ. (2012). Ο κρίσιμος ρόλος του διευθυντή ηγέτη. Στο Δ. Καρακατσάνη & Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), *Σύγχρονα θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το νέο σχολείο* (σ. 149-152). Αθήνα.: Επίκεντρο.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ντούρου, Ε. (2014). Η επαγγελματική ανάπτυξη και η υποστήριξη του νεοδιοριζόμενου εκπαιδευτικού στο ελληνικό σχολείο, σε περίοδο οικονομικής κρίσης. *Εκπ@ιδευτικός Κύκλος*, 2(3), 79-98.
- Ξωχέλλης, Π. (2000). Η ενδοσχολική επιμόρφωση στην Ελλάδα: μια καινοτομία στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εκπ/κών, στα: Πρακτικά Διεθνούς Συμποσίου, *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση εκπ/κών & ανάπτυξη του σχολείου*, Θεσσαλονίκη: 10-15.
- Ξωχέλλης, Π. (2001). Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα: διαπιστώσεις, κριτική, προτάσεις. Στο: ΑΠΘ & Α' και Β' Διευθύνσεις ΔΕ Θεσσαλονίκης (επιμ.), *Πρακτικά Α 'πανελλήνιου συνεδρίου με θέμα: Σύνδεση τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης* (σ. 35-46). Θεσσαλονίκη.
- Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στο σύγχρονο κόσμο*, Αθήνα, Τυπωθήτω.
- Παπαδάκης, Ν. & Σπυριδάκης, Μ. (2010). *Αγορά εργασίας, κατάρτιση, δια βίου μάθηση και απασχόληση*. Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: Θεωρητική και Εμπειρική προσέγγιση*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπαναούμ, Ζ. (2005). Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πώς. Στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 82-91). Αθήνα : Μεταίχμιο.

- Παπαναούμ, Ζ. & Λιακοπούλου, Μ. (2014). *Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη*. Εγχειρίδιο επιμόρφωσης. Αθήνα: Υ.ΠΑΙ.Θ.
- Παπαοικονόμου, Α. (2015). Η επαγγελματική εξέλιξη του Έλληνα εκπαιδευτικού. Εμπειρική προσέγγιση. *Εκπαιδευτικός κύκλος*, 3,1, 47-59.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων* (μτφ. Μ. Παπαδοπούλου & Μ. Τόμπρου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαϊτής, Χ., Τσιαμάση, Φ. & Χατζή, Μ. (1997). Ο διευθυντής του σχολείου: μάνατζερ-ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης; *Νέα Παιδεία*, 83, 66-79.
- Σαϊτής, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ.
- Σαϊτής, Α., & Σαϊτής Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τσαφός, Β., & Κατσαρού, Ε.(2000). Η αξιοποίηση της Έρευνας Δράσης στην Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, (114), 67-74.
- Υφαντή, Α.Α. & Κυριακοπούλου, Σ. (2011). Η σχολική κουλτούρα. Στο Δ.Κ. Βεργίδης & Α.Α. Υφαντή (Επιμ.), *Θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Θεωρητικές αφηρησίες και εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση του σχολείου*. Αθήνα: Ύψιλον/Βιβλία.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akwesi Owusu, A., & Tsivanyo Yiboe, K. (2014). Participation in Professional Programmes and Curriculum Implementation: Perspectives of Senior High School French Teachers in Ghana. *Journal of Education and Practice* , Vol.5, No.8.

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years, *Teaching and Teacher Education*, 27 (1), 10-20.

Avolio, B., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring Key*. Mind Garden.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Bandura (1995). *Self- efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.

Barth, R. (1996). Building a Community of Learners. South Bay School Leadership Team Development Seminar Series: Seminar 10. California: California School Leadership Centre.

Bayar, A. (2014). The Components of Effective Professional Development Activities in terms of Teachers' Perspective. *In International Online Journal of Educational Sciences*, 6(2), 319-327.

Beare, H., Coldwell, B. J., & Millikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school, some new management techniques*. London Routledge.

- Blase, J. & Anderson, G. (1995). *The micropolitics of educational leadership*. London: Cassell.
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2001). The teacher's principal. *Journal of Staff Development*, 22(1), 22-25.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bollough, R. V., Kauchak, D., Crow, N., Hobbs, S., & Stoke, D. (1997). Professional development schools: Catalysts for teacher and school change. *Teaching and Teacher Education*, 13, 153–169.
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3–15.
- Borman, G. D. & Kimball, S. M. (2005). Teacher quality and educational equality: Do teachers with higher standards based evaluation ratings close student achievement gaps? *The Elementary School Journal*, 106(1), 3-20
- Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: NCSL .
- Bottery, M. (1999), Globalisation and the UK competition state: no room for transformational leadership in education?, *School Leadership and Management*, 21 (2), 199–218.
- Boyle, B., While, D., & Boyle, T. (2004). A longitudinal study of teacher change: What makes professional development effective? *The Curriculum Journal*, 15(1), 45-68.

- Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11-32.
- Bredeson, P. V. (1988) Communicating as a Measure of Leadership in Schools: a portrait of school principals, *The High School Journal*, 71(4), 174–186.
- Bredeson, P. V., & Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385- 401.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes* 97 (2), 117-134.
- Bush T 2003. *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: Sage.
- Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership.
- Bush, T. (2007). Education Leadership and Management: theory policy and practice. *South African Journal of Education*, 27 (3), 391-406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage.
- Calderón, M. (1999). Teachers learning communities for cooperation in diverse settings. *Theory Into Practice*, 38, 94–99.
- Caldwell, B. (1992). The principal as leader of the self managing school in Australia. *Journal of educational administration*, 30 (3), 6-19.
- Cheng, Y. C. (1996). Relation between teachers' professionalism and job attitudes, educational outcomes, and organizational factors. *The Journal of Educational Research*, 89 (3), 163-17.

- Clement, M., & Vandenberghe, R. (2001). How school leaders can promote professional development. An account from the field. In: *School Leadership and Management*, 21(1), 43-57.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of a leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Jossey-Bass.
- Copland, M. (2001), The myth of the super principal, *Phi Delta Kappan*, 82(7), 528–533.
- Cowie, M. Crawford, M. (2008) “Being” a new principal in Scotland. *Journal of Educational Administration*, 46(6): 676-689.
- Cuban, L. (1988) . *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY, State University of New York Press.
- Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*, London/Philadelphia, PA: Routledge/Falmer Press.
- Day, C., Harris, A. and Hadfield M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 4 (1), 39–56.
- Day, C. (2003). Successful leadership in the twenty-first century. In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves & C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp. 157-179). New York: Routledge Falmer.
- Developing the Teaching Profession: Factors Influencing Teachers’ Performance.* (PDF). Available from: [file:///C:/Users/User/Downloads/Developing the Teaching Profession Factors Influen.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Developing%20the%20Teaching%20Profession%20Factors%20Influen.pdf) [accessed Mar 12 2022].

- Dressler, B. (2001). Charter School leadership, *Education and Urban Society*, 33 (2), 170–85.
- DuFour, R. & Berkey, T. (1995) The Principal as Staff Developer, *Journal of Staff Development*, 16(4), 1–6.
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R., and Many, T. (2006). *Learning by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- EdSource. (2008). Guiding the Growth of California's School Leaders. *Leadership* (January/February): 18-21.
- Ferry, N. M., & Ross-Gordon, J. M. (1998). An inquiry into Schon's epistemology of practice: Exploring links between experience and reflective practice. *Adult Education Quarterly*, 48, 98–112. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fidler, B. (1997). School leadership: Some key ideas, *School Leadership and Management*, 17 (1), 23–38.
- Fielding, G., & Schalock, H. (1985). Promoting the professional development of teachers and administrators. Eugene, OR: Center for Educational Policy and Management.
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H., & Hatch, T. (1989). Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational researcher*, 18(8), 4-10.

- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Kwang Suk, Y. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38.4, 915-945
- Gold, A., Evans, J., Earley, P., Halpin, D. and Collarbone, P. (2002), *Principled Principals? Values-driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' Leaders*, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, April.
- Golde, A. (1998). School-based Continuous Professional Development: school leaders' responsibilities, a paper presented at the Leading Education in the 21st Century conference, Riga, Latvia. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED425515.pdf>
- Grace, G. (1995). *School leadership: beyond education management - an essay in policy scholarship*. London: Falmer.
- Gronn, P. C. (1983) Talk as Work: the accomplishment of school administration, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 1–21.
- Guskey, T. (1994). Professional development in education: in search of the optimal mix. Στο Guskey, T. R., & Huberman, M. (1995). *Professional development in education: New paradigms and practices*. New York : Teachers College Press.
- Guskey, T., & Passaro, P. (1994). Teacher efficacy: A study of construct dimensions. *American Educational Research Journal*, 31, 627-643.
- Guskey, T. (1995). Professional development in education: In search of the optimal mix. In T. Guskey & M. Huberman (Eds.), *Professional development in education: New paradigms and practices* (pp. 114–132). New York, NY: Teachers College Press.

- Guskey, T. R., & Sparks, D. (1996). Exploring the relationship between staff development and improvements in student learning. *Journal of Staff Development, 17*(4), 34–38.
- Guskey, T.R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and teaching: theory and practice, 8* (3&4), 381-391.
- Hall, C. (2004). Theorising Changes in Teachers' Work. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 32* .
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal, 86*(2), 217–247.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1987) . Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership, 45* (1), 54-61.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal Educational Administration, 49*(2), 125-142.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' work and culture in the post modern age*. London: Cassell.
- Harris, A. (2002), Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading?. *Management in Education, 16* (5), 10-13.
- Harris, A. 2005, Leading from the chalk-face: an overview of school leadership. *Leadership, 1*(1), 73-87.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow' s leaders*. London: Routledge.
- Harrison, C. & Killion, J. (2006). Taking the lead: New roles for teachers and schoolbased coaches. OH: National Staff Development Council, Oxford.

- Heideman, C. (1990). Introduction to staff development. In P. Burke et al. (eds.), *Programming for Staff Development* (pp.3-9). London: Falmer Press.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson D. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (7th ed.). London: Prentice Hall
- Hirsh, S. (2001). We're growing and changing. *Journal of Staff Development*, 22(3), 255-258.
- Hoban, G. (2002). *Teacher Learning for Educational Change*. Backingham, UK: open University Press.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hoy, W.K. & Miskel C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Huberman, M. (1995). Professional careers and professional development and some intersections. In T. Guskey & M. Huberman (Eds), *Professional Development in Education: New Perspectives and Practices*. London: Teachers College Press.
- Huberman, M. (2001). Networks that alter teaching: conceptualisations, exchanges, and experiments. In Soler, J., Craft, A., Burgess, H. (Eds.), *Teacher development: exploring our own practice*. London: Paul Chapman Publishing and The Open University.
- Ingersoll, R. M. (2001). *Teacher turnover, teacher shortages, and the organization of schools* (Rep. No. R-01-1). Seattle: University of Washington Center for the Study of Teaching and Policy.

- Johnston, J. and Pickersgill, S. (1992). Personal and interpersonal aspects of effective team oriented headship in the primary school, *Educational Management and Administration*, 20 (4), 239–48.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kelly, S. E., Bourgeault, I., & Dingwall, R. (2010). Qualitative interviewing techniques and styles. *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*, 307-326.
- Kennedy, A. (2005). Models of Continuing Professional Development: a framework for analysis. *Journal of In-service Education*, 31(2), 235-250. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13674580500200277>
- Keough, T. & Tobin, B. (2001). Postmodern leadership and the policy lexicon: from theory, proxy to practice. In Paper for the Pan-Canadian Education Research Agenda Symposium, Quebec.
- Khan, R. (2008). Developing Professionally. *The Dhaka University Journal of Linguistics*, 1 No.2, 169-180.
- King, E. (1999). Education Revised for a World in Transformation. *Comparative Education*, 35(2), 109-117.
- Krajewski, R. (1996). Enculturating the School: the principal's principles. *NASSP Bulletin*, 80, 3–8.
- Lambert, L. (1995) . New directions in the preparation of educational leaders, *Thrust for Educational Leadership* 24 (5), 6–10.
- Leech, D.W., & Fulton, C.R. (2008). Faculty Perceptions of Shared Decision Making and the Principal's Leadership Behaviors in Secondary Schools in a Large Urban District. *Education* 3-13, 128, 630-644.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring, *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational School Leadership. In K. Leithwood, et al. (Eds.) *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 785–840). Netherlands: Kluwer.
- Leithwood, K., & Duke, D. L. (1999). A Century's Quest to Understand School Leadership. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration* (pp. 45-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large-scale reform. *School Leadership and Management*.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996 to 2005, American Educational Research Association (AERA). Montreal, Canada
- Lieberman, A. (1995). Practices that support teacher development: Transforming conceptions of professional learning. *Phi Delta Kappan*, 76, 591-596.
- Lincoln, Y. (2001) Varieties of Validity: Quality in a qualitative research. Στους J. Smart, & W. Tierney (Εκδο.) *Higher Education: Handbook of theory and research* (25-72). New York: Agathon Press.
- Little, J. W. (1993). Teachers' Professional Development in a Climate of Educational Reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(2), 129-151.

- Livneh, C., & Livneh, H. (1999). Continuing professional education among educators: Predictions of participation in learning activities. *Adult Education Quarterly*, 49, 91–106.
- MacBeath, J. (2003). The alphabet soup of leadership. *Inform*, 2, 1-7.
- MacGilchrist, B., Myers, K. & Reed, J. (1997). *The Intelligent School*. London: Paul Chapman Publishing.
- Marable, M., Raimondi, S. (2007). Teachers' perceptions of what was most (and least) Supportive during their first year of teaching. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning* , 15 (1), 25-37.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
- Meister, D. M. (2010). Experienced secondary teachers' perceptions of engagement and effectiveness: A guide for professional development. *The Qualitative Report*, 15(4), 880- 898.
- Miller, TW., & Miller, JM. (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Newbury Park, California : Sage Publications.
- Myers, E. and Murphy, J. (1995) . Suburban secondary school principals' perceptions of administrative control in schools, *Journal of Educational Administration*, 33(3), 14–37.
- Neuman, M. and Simmons, W. (2000), “Leadership for student learning”, *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9–13.

- Ogawa, R.T. and Bossert, S.T. (1995) . Leadership as an organizational quality, *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224–43.
- Opfer, V. D. & Pedder, D. (2011). The lost promise of teacher professional development in England. *European Journal of Teacher Education*, 34(1), 3-24.
- Patton, W. & McMachon, M. (2006). *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice* (2nd edition). Career Development Series, 1. Sense Publishers, Rotterdam.
- Pedder, D., James, M., & MacBeath, J. (2005). How teachers value and practice professional learning. *Research Papers in Education*, 20(3), 209-243.
- Pedder, D. & Opfer, V. D. (2011). Are we realising the full potential of teachers' professional learning in schools in England? Policy issues and recommendations from a national study. *Professional Development in Education*, Vol. 37, No. 5, 741–758 .
- Peterson, K. D. (1978) . The Principal's Task, *Administrator's Notebook*, 26(8), 1–4.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for teacher learning: a community of practice perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 187-226.
- Rosenholtz, S. (1986). Educational reform strategies: Will they increase teacher commitment? *American Journal of Education*, 95, 543–562.
- Rudduck, J. (1991). *Innovation and change: Developing involvement and understanding*. Milton Keynes : Open University Press.
- Sackney, L. & Mitchell, C. (2001). Postmodern expressions of educational leadership. In: K. Leithwood & P. Hallinger (e ds). *The Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.

- Savery, L., Soutar, G. and Dyson, J. (1992). Ideal decision-making styles indicated by deputy principals, *Journal of Educational Administration*, 30(2), 18–25.
- Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership* 41:4-13.
- Sergiovanni, T.J. (1991). *The Principalship: a reflective practice perspective*, Needham Heights, MA, Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. (2001) *Leadership: What's in it for schools?* London: RoutledgeFalmer.
- Sheppard, B. (1996) . Exploring the transformational nature of instructional leadership, *Alberta Journal of Educational Research*, XLII(4), 325–44.
- Smith, C., Hofer, J., Gillespie, M., Solomon, M., & Rowe, K. (2003). *How teachers change: A study of professional development in adult education* (NCSALL Rep. No.25). Boston: National Center for the Study of Adult Learning and Literacy.
- Smith, C., & Gillespie, M. (2007). Research on professional development and teacher change: Implications for adult basic education. *Review of adult learning and literacy*, 7(7).
- Smylie, M. A. (1988). The enhancement function of staff development: Organizational and psychological antecedents to individual teacher change. *American Educational Research Journal*, 25, 1–30.
- Smylie, M.A., & Hart, A.W. (1999). School leadership for teacher learning and change: A human and social capital development perspective. In J. Murphy, &

K.S. Louis (eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*, 2nd ed. (297322). San Francisco: Jossey-Bass

Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1990). Models of Staff Development. In W. R. Houston (ed.), *Handbook of Research on Teacher Education* (pp.234-251). New York: McMillan Pub.

Sparks, D. (1995). Focusing staff development on improving student learning. In G.Cawelti (Ed.), *Handbook of research on improving student achievement* (pp. 163–169). Arlington, VA: Educational Research Service.

Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective, *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.

Starkey, L., Yates, A., Meyer, L. H., Hall, C., Taylor, M., Stevens, S.,& Toia R. (2009). Professional development design: Embedding educational reform in New Zealand. *Teaching and Teacher Education*, 25, 181-189.

Starratt, R. J. (2001). Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, (4)4, 333-352.

UNESCO (1996). *Learning: The Treasure within. Report to U N E S C O of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*. UNESCO Publishing.

Vescio, V., Ross, D. & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and teacher education*, 28, 80-91.

Warren-Little, J. (1999). Organizing schools for teacher learning. In L. Darling-Hammond & G. Sykes (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice* (pp. 233–262). San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Wasserberg, M. (1999). Creating the vision and making it happen, in Tomlinson, H., Gunter, H. and Smith, P. (Eds.), *Living Headship: Voices, Values and Vision*, London, Paul Chapman.
- Weissglass, J. (1997) . Deepening Our Dialogue about Equity, *Educational Leadership*, 54(7), 78–81.
- West-Burnham, J. (1997). Leadership for learning: reengineering ‘mind sets’, *School Leadership and Management*, 17(2), 231–243.
- West-Burnham, J. (2001). Interpersonal leadership, *NCSL Leading Edge Seminar*, Nottingham, National College for School Leadership.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology* (2nd ed.). Berkshire: Open University Press.
- Wong, H. K. (2004). Induction Programs That Keep New Teachers Teaching and Improving. *NASSP Bulletin*, 88 (638), 41-58.
- Yan Wang., Wenxiu Zhang. (2021). The Effects of Principal Support on Teachers’ Professional Skills: The Mediating Role of School-Wide Inclusive Practices and Teacher Agency. *International Journal of Disability, Development and Education*, 68(6), 773-787.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations, Fifth Edition*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ : (κωδικός)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ:

ΦΥΛΟ:

ΗΛΙΚΙΑ:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ:

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΕΚΦΩΝΗΣΗ

Αγαπητέ/ή Προϊστάμενε/η,

Σας ευχαριστώ πολύ που δεχθήκατε να συμμετέχετε στη συνέντευξη που διενεργώ στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών «Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Υλικό (Συμβατικές και Ε-μορφές): Πολιτικές και Πρακτικές» στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, με θέμα *«Η συμβολή της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της Προσχολικής Εκπαίδευσης. Διερεύνηση των Απόψεων των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας »*.

Έχετε την απόλυτη διαβεβαίωσή μου ότι τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και σας παρακαλώ να εκφράσετε ελεύθερα τις απόψεις σας για το υπό διερεύνηση θέμα.

Το είδος της συνέντευξης θα είναι η ημιδομημένη συνέντευξη (ανοιχτού τύπου), η οποία θα μαγνητοφωνηθεί για την καλύτερη ανάλυση και ερμηνεία των συμπερασμάτων της έρευνας. Η διάρκειά της θα κυμανθεί από 25 έως 30 λεπτά.

Ευχαριστώ και πάλι για τη βοήθειά σας και την πολύτιμη συμβολή σας στο ερευνητικό μου εγχείρημα.

1ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

Ποια η νοηματοδότηση των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σχετικά με τον όρο της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

1ος ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;
2. Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;
3. Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;
4. Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;

2ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

Με ποιους τρόπους μπορούν οι Προϊσταμένες Προσχολικής Εκπαίδευσης να συμβάλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου τους;

2ος ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

5. Ποια είναι γνώμη σας για τον ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

6. Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

7. Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

8. Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;

9. **(Σενάριο):** Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ., με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;

10. Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως Προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

3ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

Ποιοι παράγοντες, σύμφωνα με τις απόψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης, επηρεάζουν θετικά και αρνητικά την προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού;

3ος ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

11. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

- *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

12. Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

13. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);

14. Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

15. Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο1: (Π 1)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 11/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Γραφείο Συλλόγου Διδασκόντων

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 54

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος
Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Πατρών – ΤΠΕ Επίπεδο Α

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 21 χρόνια από τα οποία τα 11 ως Προϊσταμένη

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

Συν: *Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π1: Θεωρώ ότι είναι η εξέλιξη των εκπαιδευτικών μέσα από την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, την αυτογνωσία, την προσαρμογή τους στο κοινωνικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον, η συνεχής ενημέρωση, η επιμόρφωση, η αναβάθμιση του κοινωνικού έργου του εκπαιδευτικού είναι σημαντική και αυτό δεν σταματάει από την ώρα του διορισμού μέχρι τη συνταξιοδότηση. Κατά την άποψή μου, αυτό είναι.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;*

Π1: Στη σημερινή κοινωνία οι αλλαγές είναι ραγδαίες. Θεωρώ λοιπόν ότι είναι ανάγκη να γίνει επαναπροσδιορισμός του ρόλου του εκπαιδευτικού γιατί είναι ένα ρόλος πολύ σημαντικός, το σχολείο είναι μια μικρογραφία της κοινωνίας και για

αυτό χρίζει αναβάθμισης μέσα από την επαγγελματική, αλλά και την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Θεωρείται, δηλαδή ότι η επαγγελματική και η προσωπική ανάπτυξη είναι αλληλένδετοι όροι, αλληλοσυμπληρώνονται κατά κάποιον τρόπο;*

Π1: Ναι, ναι ακριβώς.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 1: Όπως ανέφερα και πριν, στις μέρες μας, οι συνεχείς και ραγδαίες εξελίξεις επηρεάζουν όλα τα πεδία της κοινωνίας. Εεε..... αυτή η μεταβαλλόμενη πραγματικότητα περιλαμβάνει και εμάς, την εκπαίδευση, η οποία χρειάζεται ενδυνάμωση και βελτίωση, όλοι το γνωρίζουν. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να υποστηριχθεί η δια βίου μάθηση των εκπαιδευτικών. Πώς μπορεί να γίνει αυτό; Με την ενημέρωση των δεξιοτήτων, με την ενίσχυση των γνώσεών τους μέσα από την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων. Πρέπει να γίνει κάτι.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 1: Πρώτα-πρώτα, κάθε φορά που έρχεται ένας νέος εκπαιδευτικός πρέπει, με την καθοδήγηση της προϊσταμένης, να ενσωματώνεται ομαλά στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας. Να του δίνονται συμβουλές, να του παρέχεται στήριξη και να αντιμετωπίζουμε με τη βοήθεια της προϊσταμένης κάποια προβλήματα, που μπορεί να παρουσιαστούν. Μετά, θα πρέπει να γίνονται επιμορφώσεις, να σχεδιάζονται επιμορφώσεις, να υλοποιούνται με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Μπορούμε να ζητάμε από τους εκπαιδευτικούς να μας λένε, να μας καταθέτουν σχετικά αιτήματα που τους ενδιαφέρουν και η προϊσταμένη να τα ικανοποιεί, οργανώνοντας και υλοποιώντας εκπαιδευτικά προγράμματα με θεματικά αντικείμενα ποικίλου ενδιαφέροντος.....

Συν: *Δηλαδή, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τους;*

Π 1: Με τις ανάγκες που έχουν.... Μετά, οπωσδήποτε πρέπει να υπάρχει κλίμα ισοτιμίας και αποδοχής, γιατί η ισοτιμία στις επικοινωνιακές σχέσεις μας κάνει όλους να αισθανόμαστε ασφαλείς. Και φυσικά, ελεύθεροι να εκφράσουμε η γνώμη

μας, το δυναμικό μας, τον εαυτό μας. Προωθείται αποτελεσματικά η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων των εκπαιδευτικών, η στήριξη του εκπαιδευτικού μας έργου και η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, κατά συνέπεια. Κάτι άλλο που θα μπορούσε να βοηθήσει είναι η διοργάνωση δράσεων που σκοπό έχουν το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία. Πρέπει να συνδεθεί το σχολείο με την κοινωνία, γιατί αυτό συντελεί στην κατοχύρωση και στην αναγνωρισιμότητα του επαγγέλματός μας, καθώς μας δίνονται ευκαιρίες να αναπτυχθούμε.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά); Με ποιους τρόπους δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π1: Ως προϊσταμένη διευκολύνω την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μου μονάδας. Καταρχήν, δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη αναφορικά με όλα τα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα στα πλαίσια της τάξης και όχι μόνο. Πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, όπως ανέφερα και πριν, πρέπει να ενθαρρύνουμε την ελεύθερη έκφραση απόψεων και την αυτονομία τους, να αναγνωρίζουμε και να επαινούμε το έργο τους, να τους υποστηρίζουμε με όποιο τρόπο κριθεί απαραίτητο. Προωθώ τη συμμετοχικότητα, την ισότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και φροντίζω να τους ενημερώνω για τα δρώμενα και τις εξελίξεις και δια ζώσης και μέσω του προσωπικού τους email και εξασφαλίζοντας τους πρόσβαση στο κεντρικό email αλλά και στην ιστοσελίδα του σχολείου.

Συν: *Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;*

Π 1: Όχι, όχι... αυτά είναι.....

Συν: *Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;*

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*

➤ *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 1: Όχι, έχουν γίνει δράσεις που προωθούν την επαγγελματική ανάπτυξη. Μπορώ εδώ να αναφέρω, ως παράδειγμα, την ενημέρωση που έχω κάνει στους εκπαιδευτικούς για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, που και τραβούν το ενδιαφέρον των παιδιών, όπως είναι τα ψηφιακά παζλ, οι εννοιολογικοί ψηφιακοί χάρτες, αλλά και άλλα εργαλεία που κερδίζουν χρόνο όσον αφορά στο ψηφιακό έργο του εκπαιδευτικού, ως προς τη διάχυση μιας πλατφόρμας ή την οργάνωση του υλικού του. Εεε..... επίσης, εεε..... αποφασίσαμε ως σχολείο να διεξάγουμε ένα πρόγραμμα eTwinning, στο οποίο συμμετέχουν 10 ευρωπαϊκές χώρες και ένας από τους σκοπούς της επιλογής του συγκεκριμένου προγράμματος ήταν η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μας μονάδας. Φροντίζω να είναι συνεχής η ενημέρωση για τη διεξαγωγή επιμορφωτικών δράσεων, η ανταλλαγή εκπαιδευτικού υλικού και εκπαιδευτικών πρακτικών, να γίνονται σύλλογοι διδασκόντων, όπως έγιναν για τα εργαστήρια δεξιοτήτων που είχαν τέσσερις θεματικές, αλλά και για άλλα εκπαιδευτικά θέματα. Επίσης, μέσα από τα εργαστήρια δεξιοτήτων ερχόμαστε σε επαφή και με άλλα σχολεία μέσα από τη διάχυση των έργων μας σε αυτά. Όπως, ας πούμε, για παράδειγμα μια αφίσα για τα καιρικά φαινόμενα ή για τους τρόπους προστασίας από τα επικίνδυνα καιρικά φαινόμενα.

Συν: *Τα παιδιά ήταν ενθουσιώδη κατά τη διεξαγωγή αυτών....;*

Π1: Ναι, βεβαίως, ναι ήταν κάποια που τους προκαλεί πολύ το ενδιαφέρον.....

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π1: Όπως ανέφερα και πιο πριν, υπάρχει ενημέρωση, η οποία είναι κατά πρώτον, πρώτα η δια ζώσης κατά το εργασιακό μας ωράριο πάντα, δεύτερον μέσω του προσωπικού τους email και παρέχοντας τους πρόσβαση στο κεντρικό email του σχολείου, αλλά και στην ιστοσελίδα μας.

Συν: *Δηλαδή, οι ίδιοι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης...;*

Π 1: Ακριβώς, να χρησιμοποιήσουν τα πάντα...

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα*

ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;

Π1: Ασφαλώς, γίνονται όλοι οι απαραίτητοι Σύλλογοι μέσα πάντα στα πλαίσια του εργασιακού μας ωραρίου, στους οποίους αφιερώνεται χρόνος, προκειμένου να γίνει ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και πληροφοριών από τις επιμορφώσεις, αλλά και από τα πιθανά προβλήματα.

Συν: (Σενάριο) : *Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιον τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 1: Ασφαλώς, δίνοντάς του τις απαραίτητες άδειες, όταν χρειάζεται. Είναι το πρώτο. Δεύτερον, αν υπάρχει ανάγκη και μου ζητήσει κάποια συμβουλή ή καθοδήγηση στο μέτρο πάντα που μπορώ και φυσικά ενθαρρύνοντάς τον να ολοκληρώσει.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π1: Είναι απαραίτητα να υπάρχουν τα χαρακτηριστικά, για τα οποία μιλήσαμε πιο πριν, δηλαδή να είμαστε αμερόληπτοι, δίκαιοι, υπομονετικοί, καλοί ακροατές, να έχουμε την ικανότητα να διαχειριστούμε τις συγκρούσεις, να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές, αποφασιστικοί, να επαινούμε τους εκπαιδευτικούς, να τους εξασφαλίζουμε κλίμα εμπιστοσύνης, ικανοποίησης. Πρέπει να είναι ένα υπόδειγμα για τους υφιστάμενούς του, ένα είδος μέντορα. Επίσης, πρέπει να διαθέτει πολύ καλές γνώσεις ΤΠΕ, για να τους παρέχει βοήθεια, εφόσον θέλουμε, όπως λέμε, να τις ενσωματώσουμε στις διδακτικές μας πρακτικές και, φυσικά πρέπει να είναι ενημερωμένη για τις εξελίξεις στον εκπαιδευτικό χώρο.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ.

φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 1: Ναι, θα σας πω. Οι παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν το έργο, όχι μόνο το δικό μου, αλλά και όλων των προϊσταμένων στα νηπιαγωγεία, είναι ότι στις μέρες μας η Πολιτεία απαιτεί από τον εκπαιδευτικό να έχει γνώσεις για όλα, να συμμετέχει παντού, να παρέχει λύσεις για τα πάντα. Καλούμαστε να γίνουμε ηπερήρωες, για να αντιμετωπίσουμε τα ζητούμενα, χωρίς να υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές. Για τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης, όπως εγώ, σε νηπιαγωγεία, ειδικά σε νηπιαγωγείο, το τονίζω, γιατί έχουμε και τάξη στον χρόνο μας και είναι λίγος ο χρόνος για τη γραμματειακή υποστήριξη, τα πράγματα είναι ακόμα πιο δύσκολα. Ο φόρτος εργασίας και η γραφειοκρατία συνεχώς αυξάνονται, το εργασιακό ωράριο συχνά δεν επαρκεί για την ολοκλήρωσή τους. Απαιτείται μεγάλο μέρος του προσωπικού χρόνου της προϊσταμένης, αλλά και των εκπαιδευτικών, προκειμένου να ολοκληρώνονται οι εκπαιδευτικές και εργασιακές υποχρεώσεις και μάλιστα, χωρίς να αμειβόμαστε γι αυτές τις υπερωρίες.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π1: Βεβαίως, να αναφέρω αμέσως. Ένα τέτοιο παράδειγμα αφορά την εκπόνηση του προγράμματος eTwinning, που αναλάβαμε με στόχο και την επαγγελματική μας ανάπτυξη. Συναντήσαμε μεγάλες δυσκολίες όσον αφορά τη διάχυση των έργων μας στις απαιτούμενες πλατφόρμες, ήταν πολύ χρονοβόρα διαδικασία και απαιτούσε πολύ προσωπικό χρόνο. Σαν Σύλλογος συνεργαστήκαμε, ανταλλάξαμε καλές πρακτικές και απόψεις και επίσης, έκανα και μία προσωπική έρευνα και τους ενημέρωσα σχετικά με κάποια ψηφιακά εργαλεία, τα οποία βελτίωναν κατά πολύ τους χρόνους που απαιτούνταν για τη διάχυση των προϊόντων της δουλειάς μας, αλλά και αναβάθμιζε την εμφάνιση της παρουσιάσής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και μετά από αυτές τις ενέργειες, ο προσωπικός χρόνος, που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση των εργασιών, ήταν μεγάλος. Κατά την άποψή μου, οι σχολικές μονάδες έχουν ανάγκη τουλάχιστον από το διπλάσιο προσωπικό για να λειτουργήσουν σωστά και για να αναδείξουν οι εκπαιδευτικοί και οι Διευθυντές το δυναμικό τους. Χρειάζονται αναβάθμιση οι υλικοτεχνικές υποδομές, οι επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών πρέπει να γίνονται στα εργασιακά τους ωράρια και να τους δίνονται άδειες, ακόμα κι αν είναι μεγάλης διάρκειας. Ένα μεταπτυχιακό, δεν μπορεί

ένας εκπαιδευτικός να το κάνει το απόγευμα και το πρωί να είναι στο σχολείο. Γιατί δεν υπάρχει χρόνος για προσωπική ζωή μετά, δεν υπάρχει χρόνος για την οικογένεια, εάν υπάρχει, δεν υπάρχει για τίποτα, δε γίνεται σωστά δουλειά έτσι. Οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να επικεντρωθούν στον στόχο τους, θα απαλλαγθούν από το άγχος και την έλλειψη χρόνου και θα αποδώσουν τα μέγιστα επαγγελματικά και προσωπικά στον εργασιακό τους χώρο. Και άλλα μπορώ να σκεφτώ, αλλά κι αυτά είναι αρκετά, σας δίνω ένα δείγμα από αυτά που σκέφτομαι.

Συν: Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

Π 1: Ναι, εεε δεν κατέχω τη θέση της προϊσταμένης από επιλογή, ορίζομαι από τους ανωτέρους μου. Καταβάλλω, όμως, μεγάλη προσωπική προσπάθεια για να ανταπεξέλθω στον ρόλο μου. Προσπαθώ να ενημερώνομαι για τις εξελίξεις, ενδιαφέρομαι για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της μονάδας μου και θεωρώ ότι ανταπεξέρχομαι πολύ ικανοποιητικά.

Συν: Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);

Π 1: Σίγουρα η απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη. Όμως, όσον αφορά το άτομό μου, για προσωπικούς και οικονομικούς λόγους, δεν έχω αυτή τη δυνατότητα. Φροντίζω όμως να ενημερώνομαι συνεχώς για τις εξελίξεις στην εκπαίδευση με προσωπικό διάβασμα. Αφιερώνω πολύ χρόνο.

Συν: Συνήθως τι είναι αυτό που σας ενδιαφέρει;

Π 1: Και οι εξελίξεις πάνω στα δεδομένα φροντίζω να ενημερώνομαι, αλλά και στο τεχνολογικό κομμάτι, τις ψηφιακές δεξιότητες κι εκεί ενημερώνομαι πολύ και ασχολούμαι.

Συν: Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Π 1: Δεν θα έλεγα ότι υπάρχουν. Το μόνο, που μπορώ να πω ως θετικό, είναι

ότι είμαστε ένας δεμένος Σύλλογος. Υπάρχει ένα καλό σχολικό κλίμα, μια σωστή επικοινωνία και λειτουργούμε ως ομάδα. Ότι είναι καλό για έναν, είναι για όλους. Αυτό είναι κάτι που με κάνει να θέλω να υπάρχει επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά είναι το μοναδικό, δεν μπορώ να προσθέσω κάτι άλλο.

Συν: *Δηλαδή θεωρείται ως τον μοναδικό θετικό παράγοντα τη βούληση, δηλαδή τη θέληση των εκπαιδευτικών σας;*

Π 1: Ότι λειτουργούμε ως ένα σχολείο που ενδιαφερόμαστε για τη μάθηση και τη δική μας και των παιδιών.

Συν: *Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 1: Να σας πω αμέσως. Καταρχήν, πρόσληψη βοηθητικού προσωπικού. Δεν είναι δυνατόν να λειτουργεί ένα νηπιαγωγείο, χωρίς να υπάρχει μέσα καθαρίστρια. Δεύτερον, πρόσληψη εκπαιδευτικού πληροφορικής, γιατί οι ΤΠΕ έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής καθημερινότητας. Πότε να προλάβει ένας νηπιαγωγός να τα κάνει όλα αυτά στον εργασιακό του χώρο και τα γραφειοκρατικά που απαιτούνται, τη γραμματειακή υποστήριξη δηλαδή, αλλά και την τεχνολογία που απαιτείται όσον αφορά το εκπαιδευτικό κομμάτι; Δεν προλαβαίνει και πότε να κάνει στο σπίτι του την προετοιμασία για την άλλη μέρα κι όλα αυτά που μένουνε από όσα πρέπει να γίνουνε στην τάξη; Γίνονται υπερωρίες για τις οποίες δεν πληρωνόμαστε!

Συν: *Δεν υπάρχει οικονομικό όφελος;*

Π 1: Δεν πληρωνόμαστε, χρειάζεται ένας εκπαιδευτικός ΤΠΕ να αναλάβει αυτό το κομμάτι, σε οτιδήποτε. Γιατί να ασχολείται ο νηπιαγωγός; Εντάξει, τα ξέρει, ok, τα δουλεύει μέσα στην τάξη, γιατί όμως να μην είναι.... όλη αυτή τη δουλειά, που απαιτείται από τον εκπαιδευτικό, να την κάνει ο εκπαιδευτικός πληροφορικής και άνθρωποι περισσότεροι που έχουν ανάγκη θα βρουν εργασία και στο νηπιαγωγείο η δουλειά θα κυλήσει με καλύτερη ροή, οπότε θα είναι καλύτερα. Εντάξει και, στο θέμα της εργασιακής υποστήριξης και εκεί χρειάζεται βελτίωση η όλη κατάσταση. Καταρχήν, γιατί να έχουμε τόσο πολλή γραφειοκρατία; Τεράστιος όγκος, δεν μπορώ να καταλάβω τον λόγο!!

Συν: *Φταίει το εκπαιδευτικό μας σύστημα;*

Π 1: Δεν ξέρω τι φταίει, δεν μπορώ να ασχοληθώ !!! (εκφράζει αγανάκτηση

και θυμό). Δε νομίζω ότι έχει να κάνει με το εκπαιδευτικό σύστημα η γραφειοκρατία, δηλαδή όταν πρέπει να κάνεις για μία άδεια, μια πλατφόρμα φτάνει, γιατί να υπάρχει και το χαρτί; Είναι πολλά, δεν υπάρχει λόγος, κατά την άποψή μου! Επίσης, να υπάρχει ένας υπεύθυνος στο γραφείο, δεν μπορεί να χτυπάει.... είμαστε ένα μεγάλο σχολείο, έχουμε κάποιες φορές που χτυπάει ασταμάτητα και δεν μπορείς να μην το σηκώσεις, γιατί είναι μικρά παιδιά. Μα κάποιος δεν θα έρθει από αυτούς που έχουν δηλωθεί στους συνοδούς, μα ένα παιδάκι έχουν ξεχάσει να του βάλουν φαγητό, πολλά, πολλά μπορούν να συμβούν. Δεν είναι εύκολο να μην το σηκώσουμε. Μετά οι επιμορφώσεις, πολλές φορές έχω παρακολουθήσει επιμορφώσεις οι οποίες δεν είναι ουσιώδεις για μας, δεν μας βοηθάνε ιδιαίτερα σε κάτι. Αυτό πρέπει να αλλάξει. Όποια επιμόρφωση γίνεται πρέπει να είναι εεε.....

Συν: *Σύμφωνα με τις δικές μας ανάγκες;*

Π1: Ακριβώς έτσι, αυτό.

Συν: *Είναι πιο θεωρητικό αυτό το κομμάτι, δηλαδή θα θέλατε πιο πολύ στην πράξη, πιο πρακτικό;*

Π 1: Και πιο πρακτικό, να δώσει λύσεις επί πρακτικών ζητημάτων, αλλά να μην..... το θεωρητικό, δηλαδή δεν χρειάζεται να είναι τόσο πολύ, πρέπει να μπούμε στην ουσία, δηλαδή πώς γίνεται κάτι, όχι όλες τις έρευνες. Ναι, εντάξει, μπορεί να μας προσκομισθεί το υλικό να το δούμε κάποια στιγμή, αλλά εκεί που μπορούμε να κάνουμε ερωτήσεις και να ανοίξουμε τα μάτια μας, να καταλάβουμε τι συμβαίνει με τις αλλαγές, πρέπει να έχουμε τα ουσιώδη, αυτά μπορούν να μας βοηθήσουν, όχι οι έρευνες, τις έρευνες τις βλέπουμε και μετά. Ποια τα πορίσματα, πώς τα λύσανε, τι κάνανε εκεί που έγινε η έρευνα.....

Συν: *Δηλαδή χρειαζόμαστε πιο ποιοτικά προγράμματα επιμόρφωσης;*

Π1: Να σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά μας και να βοηθάνε να καταλάβουμε ακριβώς. Κι αυτό φυσικά, γιατί να γίνεται εκτός ωραρίου η επιμόρφωση; Να γίνεται εντός του εργασιακού μας. Δεν είναι για τη δουλειά μας; Λοιπόν, εντός ωραρίου, αυτή είναι η άποψή μου, έτσι; Όπως γινότανε παλιά, να γίνει επιμόρφωση, να χορηγείται άδεια, να πηγαίνουμε να την παρακολουθούμε με άνεση. Υπήρχαν τα διδασκαλεία κάποτε, στα οποία οι άνθρωποι επιμορφωνόντουσαν δωρεάν. Και τώρα, πρέπει να γίνει αυτό. Είναι αυτό που σας λέω, πρέπει ο εκπαιδευτικός να είναι υπερήρωας. Είμαστε απλοί άνθρωποι, δεν τα βγάζουμε πέρα

.....ή υπάρχουμε μόνο για τη δουλειά μας; Έχουμε κι άλλες υποχρεώσεις, μικρά παιδιά, υπάρχουν σύζυγοι, υπάρχουν ηλικιωμένοι που πρέπει να φροντίσουμε, δεν μπορούμε όλη την ημέρα να είμαστε απασχολημένοι με τη δουλειά, για όλα αυτά, να παρακολουθούμε τις εξελίξεις, εεε... να τελειώσουμε τη γραφειοκρατία, να τελειώσουμε τις ψηφιακές απαιτήσεις των προγραμμάτων που κάνουμε, εεε..... εάν τα βάλετε κάτω, είναι όλη ημέρα!! Και εσείς εκπαιδευτικός είστε..... Προγράμματα ανταλλαγής εκπαιδευτικών Erasmus είναι καλό να γίνεται, αλλά όχι να αναλάβει τη γραφειοκρατία ο εκπαιδευτικός και το σχολείο, να γίνεται κεντρικά, μέσα από το Υπουργείο, το ΙΕΠ, για καθετί που κάνουμε με τη γραφειοκρατία, εμείς θα κάνουμε την αίτηση και από κει και πέρα, όλα να διεκπεραιώνονται κεντρικά.

Συν: *Να μην υπάρχει αυτή η ασφυξία, λόγω γραφειοκρατίας;*

Π 1: Ναι, ναι, χαρτιά, γραφειοκρατία..... με έχει κουράσει πολύ αυτό!

Συν: *Άρα υπάρχει η θέληση, θέλουμε ποιοτικά προγράμματα, θέλουμε να επιμορφωθούμε, θέλουμε να αναπτυχθούμε, αλλά.....;*

Π 1: Όπως παλιά, όχι μέσω του προσωπικού μας χρόνου. Όπως γινόντουσαν παλιά, να υπάρχει χρόνος, να μπορούμε να τα επεξεργαστούμε με άνεση, να τα μελετήσουμε, γιατί τώρα πιεζόμαστε, πολύ πιεζόμαστε!!

Συν: *Εδώ τελείωσαν οι ερωτήσεις. Εάν θέλετε κάτι να προσθέσετε....*

Π 1: Όχι, δεν έχω να προσθέσω κάτι, νομίζω σε γενικές γραμμές εξέφρασα την άποψή μου.

Συν: *Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω πάρα πολύ για τη συμμετοχή σας.*

Π 1: Κι εγώ που με επιλέξατε.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο2 : (Π 2)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 11/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Σπίτι προϊσταμένης.

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 49

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Ορεινή

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΩΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αθηνών – Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου - ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 22 χρόνια από τα οποία τα 18 ως Προϊσταμένη-νηπιαγωγός

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: *Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 2: Κοιτάζτε, η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρώ πως είναι μία εξελικτική διαδικασία, δηλαδή αυτό που λέμε μία Διά Βίου Μάθηση. Είναι μία διαδικασία που συμπληρώνει τη βασική κατάρτιση κάποιου, εκσυγχρονίζει τις γνώσεις που έχει, μπορεί να αναθεωρήσει τις μεθόδους διδασκαλίας που χρησιμοποιεί και επίσης, είναι μια διαδικασία που τον καθιστά ικανό να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις, σε σύγχρονες απαιτήσεις, απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης, της σύγχρονης κοινωνίας και να αποκτήσει μια αυτονομία, μια ανεξαρτησία, να αποκτήσει αυτό που λέμε κιόλας μια επαγγελματική μαθησι μαθησιακή κουλτούρα, συγγνώμη.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;*

Π2: Ναι, βέβαια σχετίζεται και μάλλον, όχι μόνο σχετίζεται, είναι και απαραίτητη, τη θεωρώ αναγκαία γιατί..... επειδή όλα αλλάζουν γύρω μας και με την πολυπολιτισμικότητα που υπάρχει, χρειάζεται και εμείς ναμπορούμε να αντεπεξέλθουμε, να ανταπεξέλθουμε και... να μπορούμε να εεε... (δυσκολεύεται).

Συν: *Να συμβαδίσετε με το.....*

Π2: Ναι, ναι, ναι ακριβώς, να μπορούμε να αντιμετωπίσουμε αυτή την πραγματικότητα και να..... να ανταποκριθούμε με τον καλύτερο τρόπο που μπορούμε απέναντι στα παιδιά ιδίως και σε όλο το σύστημα το εκπαιδευτικό.

Συν: *Μάλιστα, δηλαδή ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι πολυσύνθετος...*

Π 2: Ναι, ναι, ναι, ναι, ναι ακριβώς!

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 2: Ναι, κοιτάξτε εεε..... ναι, όπως είπαμεόπως είπαμε, ιδιαίτερα σήμερα, κρίνεται αναγκαία, λόγω του..... της εξέλιξης της..... κοινωνίας, της πολυπολιτισμικότητας κτλ. Είναι αναγκαία για τον ίδιο, για τον εαυτό του, για τον εκπαιδευτικό, ούτως ώστε να..... να φροντίζει για την ολοκλήρωσή του ως επαγγελματία και για..... βέβαια για να μπορεί να δουλεύει με αποτέλεσμα στο σχολείο που βρίσκεται, πάντα με άξονα το παιδί απέναντί του.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 2: Αααα.... για να ενισχύσουμε την επαγγελματική ανάπτυξη;

Συν: *Ναι, ναι, ποιες πρακτικές θεωρείται ότι μπορούν να βοηθήσουν;*

Π2: Οι πρακτικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης θεωρώ..... γενικά ή μέσα στο πλαίσιο του σχολείου;

Συν: *Στο πλαίσιο του σχολείου.*

Π 2: Θεωρώ ότι θα πρέπει να.... μία πρακτική μπορεί να είναι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών με..... αυτή θεωρώ τη βασικότερη, βέβαια με προϋπόθεση ότι υπάρχει ένα καλό σχολικό κλίμα.

Συν: *Δηλαδή θεωρείται να είναι ένα κλίμα στο οποίο ο εκπαιδευτικός ενθαρρύνετε να συμμετέχει σε σεμινάρια;*

Π 2: Ναι, βέβαια, θα πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε σεμινάρια, να υπάρχει μία καλή συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, μια επικοινωνία, εεε... μία καλή ακρόαση και ...ένα θετικό κλίμα, ώστε να αναδεικνύονται τα προσόντα και να αξιοποιούνται προς όφελος όλων.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π 2: Κοιτάζτε, θεωρώ βασικό να υπάρχει μία καλή σχέση ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και να... να λειτουργούμε επί ίσοις όροις, δηλαδή να μη θεωρεί ο ένας ότι είναι πάνω από τον άλλον και ο άλλος κατώτερος του και να υπάρχει μία καλή συνεργασία και επιπλέον να ενθαρρύνει ο ένας τον άλλον, να επιβραβεύεται η κάθε προσπάθεια και οπωσδήποτε να υπάρχει συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και να ακούγονται όλες οι προτάσεις, οι σκέψεις, οι ιδέες που έχουν οι εκπαιδευτικοί. Επιπλέον, θεωρώ ότι... είναι καλό να προσπαθούμε καινούργια πράγματα οι εκπαιδευτικοί και να μπαίνουμε σε καινοτόμα προγράμματα, που κι αυτά μπορούν να ενισχύσουν την επαγγελματική μας ανάπτυξη και επιπλέον να βοηθήσουν το σχολείο, τα παιδιά και όλους τους υπόλοιπους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Συν: *Λοιπόν, αυτός είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας, έτσι;*

Π 2: Ναι, ναι.

Συν: *Δηλαδή με αυτούς τους τρόπους έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε τους εκπαιδευτικούς*;

Π 2: Ακριβώς, ναι.

Συν: *Ωραία, πολύ ωραία.*

Συν: *Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;*

➤ *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*

➤ *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π2: Κοιτάζτε, βασικά θεωρώ ότι πάντα μπορούμε να κάνουμε πολύ περισσότερα και ποτέ δεν είμαστε ευχαριστημένοι με αυτά που κάνουμε (γελάει...) αλλά θεωρώ ότι προσπαθούμε, εντάξει πιστεύω ότι αυτό είναι ένα καλό δείγμα, προσπαθούμε με κάποια προγράμματα που έχουμε αναλάβει και θεωρούμε καινοτόμα τα τελευταία, αν μιλήσω για τα τελευταία χρόνια, για το σχολείο που είμαι τα τελευταία χρόνια και αυτά τα προγράμματα μας έχουν βοηθήσει, έχουν βοηθήσει τα παιδιά, για παράδειγμα το ένα από αυτά ήταν με την ιστορία του χωριού, το άλλο ψάξαμε και βρήκαμε πολλά πράγματα και τα παιδιά είχαν ενθουσιαστεί και εμείς

μαζί τους. Το άλλο ήταν με τα φυτά και τα ζώα, την χλωρίδα και την πανίδα του χωριού, επίσης εκεί που βοήθησαν, έτρεξαν, βρήκαν, έφτιαξαν φυτολόγια κτλ. εεε..... φέτος μπήκαμε σε κάποια προγράμματα έτσι καινοτόμα, το Bravo schools κτλ., τα οποία θεωρώ ότι μας βοήθησαν και εμάς να κάνουμε ένα βήμα παραπέρα ως εκπαιδευτικοί εεε..... και να προχωρήσουμε και τα παιδιά σε ένα δρόμο έτσι με μονοπάτια καινούργια.

Συν: Πολύ ωραία. Έχετε ίσως ενσωματώσει περισσότερο τα τεχνολογικά εργαλεία στις δραστηριότητες που κάνετε;

Π 2: Ναι, ναι, έχουμε ενσωματώσει, κάναμε υπολογιστή....

Συν: και με άλλα σχολεία είχατε κάποια δικτύωση, κάποια επαφή;

Π 2: Όχι, δικτύωση είχαμε τώρα στις επιμορφώσεις γιατί έχουμε λάβει μέρος σε κάποιες επιμορφώσεις σε συνεργασία με άλλα σχολεία, βέβαια και στα πλαίσια της αξιολόγησης και έχουμε συνεργαστεί με σχολεία και του Κιάτου και του Βέλου.

Συν: Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

Π 2: Ναι, ναι, ότι μαθαίνουμε το συζητάμε πάντα μαζί με τη συνάδελφο.....

Συν: Δηλαδή δια ζώσης;

Π 2: Ναι, ναι, δια ζώσης, ναι.

Συν: Δεν στέλνετε σε κάποιο email ίσως....;

Π 2: Αν δούμε κάποιο email, το προωθούμε, ναι.

Συν: Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;

Π 2: Κοιτάζτε να δείτε τώρα, επειδή είναι ένα ολόημερο, η αλήθεια είναι ότι δεν... πέρα από αυτά που κάνουμε συνήθως σε... τις συνεδριάσεις για τα συνηθισμένα θέματα, ας πούμε, και τη διαμόρφωση κάποιων πρακτικών κτλ. εεε..... ο χρόνος..... και επειδή έχουμε μια καλή σχέση, ο χρόνος που είμαστε μαζί, το μεσημέρι, είναι ο χρόνος που μιλάμε για όλα αυτά τα θέματα και για οτιδήποτε άλλο μας απασχολεί, οπότε θεωρώ ότι είναι καλή η συνεργασία προς αυτό.

Συν: *Άρα αξιοποιείται τον χρόνο σας;*

Π2: Ναι, αξιοποιούμε τον χρόνο που είμαστε μαζί, ναι, για όλα αυτά τα θέματα.

Συν: *(Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 2: Κοιτάζτε, σε ότι θα χρειαζόταν, θα ήμουν πρόθυμη να εξυπηρετήσω, οτιδήποτε, δηλαδή όποια βοήθεια και να.....

Συν: *Μπορείτε να μου δώσετε κάποιο παράδειγμα;*

Π2: Ναι.....

Συν: *Μπορείτε να την συμβουλέψετε πάνω στο θέμα;*

Π 2: Θα μπορούσα να της δώσω, δηλαδή αν χρειαζόταν, ναι, αν ήξερα το θέμα και το σχετικό, θα μπορούσα να την ενημερώσω για αυτό το θέμαμε όσα ξέρω, να την υποστηρίξω κι αν χρειαστεί κάποια άδεια, για παράδειγμα, να συμμετέχει σε αυτό το σεμινάριο ή οτιδήποτε να της

Συν: *.... να την διευκολύνεται με αυτόν τον τρόπο;*

Π 2: Ναι, ναι.

Συν: *Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;*

Π 2: Κοιτάζτε, βασικά θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει μία καλή διάθεση, πρώτα από όλα, για να αν υπάρχει αυτή η καλή διάθεση, τότε σίγουρα μπορεί να υπάρξει και η συνεργασία και όλα εεε.... και η συμβολή στην επαγγελματική ανάπτυξη. Από κει και πέρα, να υπάρξει να υπάρχουν κάποιες γνώσεις και δεξιότητες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν προς αυτό, έτσι να και να έχουν γίνει κάποιες επιμορφώσεις και ... τώρα αυτά. Δε θυμάμαι κάτι άλλο.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);*

Π 2: Κοιτάζτε, είναι όλα αυτά που είπατε, εκτός από το τελευταίο (γελάει), εντάξει, σίγουρα ο φόρτος εργασίας είναι πάρα πολύ μεγάλος, ιδιαίτερα φέτος, με όλα αυτά που έχουν εισαχθεί, με τα εργαστήρια, με την αξιολόγηση κτλ.

Συν: *Τα εργαστήρια δεξιοτήτων;*

Π2: Τα εργαστήρια δεξιοτήτων. Επιπλέον, σίγουρα δεν υπάρχουν οι υποδομές που θα θέλαμε να υπάρχουν, είναι τα μισά προβλήματα που έχει το νηπιαγωγείο, το ελληνικό νηπιαγωγείο, οι πόροι είναι επίσης ανεπαρκείς, δηλαδή το οικονομικό είναι πάντα δύσκολο και σίγουρα εμείς οι νηπιαγωγοί προσπαθούμε από το τίποτα να φτιάξουμε τα πάντα. Αυτό είναι η αλήθεια, πιστεύω δεν μιλάω μόνο για το δικό μας νηπιαγωγείο, πιστεύω ότι σε όλα είναι πάνω-κάτω τα ίδια. Οπότε είναι... δύσκολα και δυστυχώς συμβαίνει να θες να κάνεις κάτι και να μην μπορείς να προχωρήσεις.

Συν: *Λόγω;*

Π 2: Λόγω του οικονομικού θέματος. Και ιδιαίτερα εμείς που είμαστε και συστεγαζόμενοι και δεν έχουμε δικό μας ταμείο και... εντάξει, είναι ακόμα πιο δύσκολο.

Συν: *Χρόνο έχετε; Δηλαδή... επειδή οι προϊστάμενοι έχετε έναν διττό ρόλο, έχετε το γραφειοκρατικό κομμάτι, το διοικητικό, αλλά είστε και εκπαιδευτικός.*

Π 2: Σωστά, σωστά. Ο χρόνος είναι πολύ λίγος, αυτός ο φόρτος εργασίας σίγουρα έχει μειώσει κατά πολύ τον χρόνο, θα μπορούσε να είναι ποιοτικός και να είναι χρόνος, έτσι να ασχοληθείς περισσότερο με τη συνάδελφο και να κάνεις αυτά που θες, βασικά για τα παιδιά. Ιδιαίτερα φέτος, έχουν προστεθεί πράγματα που μας απασχολούν και δεν είναι κέντρο το παιδί, δηλαδή αφήνουμε στην άκρη τα παιδιά.

Συν: *Θέματα εκτός..*

Π 2: Ναι, ναι, ναι. Και αυτό είναι που μας στεναχωρεί, δηλαδή θέλουμε να κάνουμε πράγματα με τα παιδιά και είμαστε απασχολημένοι με.....(δυσκολεύεται)

Συν: *....τα γραφειοκρατικά;*

Π 2: Τα γραφειοκρατικά, ακριβώς.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 2: Εεε ναι.....(δυσκολεύεται)

Συν: *Κάποιο εμπόδιο σε αυτή την προσπάθεια της επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά τελικά, βρήκατε μια λύση, δηλαδή πώς το ξεπεράσατε;*

Π 2: Ναι, κοιτάζτε, κοιτάζτε, το πρόβλημα, ας πούμε, συγκεκριμένα δε θυμάμαι, αλλά το πρόβλημα πάντα είναι το οικονομικό και οι λύσεις που προσπαθούμε να βρούμε είναι είτε μέσω του Δημοτικού που έχει και τα οικονομικά βέβαια στα χέρια του, είτε προσπαθώντας να βρούμε κάποιους χορηγούς εκτός σχολείου, εκεί από το χωριό, που προτίθενται να βοηθήσουν εεε αυτό.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π 2: Κοιτάζτε, όχι, δεν θεωρώ ότι είμαι επαρκής, αλλά πιστεύω ότι αν θες να κάνεις κάτι, το ξεκινάς και στην πορεία προσπαθώντας βρίσκεις την άκρη, εκτός βέβαια από όλα αυτά τα εμπόδια που είπαμε και τα οικονομικά, εεε..... τώρα, ως προς τα άλλα θέματα, αν θες ξεκινάς με αυτά που ξέρεις και στην πορεία ψάχνοντας μπορείς να βρεις και πάντα καταλήγεις ας πούμε κερδισμένος, γιατί έχεις κάνει αυτό που θες με τα παιδιά και έχεις αποκτήσει την εμπειρία, ούτως ώστε να μπορείς να κάνεις και κάτι καλύτερο.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π2: Ναι, ναι, όλα αυτά είναι, είναι και η αυτομόρφωση που λέμε, το προσωπικό διάβασμα, προσπαθεί κάποιος να καλύψει κενά που ενδεχομένως έχει, ναι, τα σεμινάρια, οι επιμορφώσεις, το μεταπτυχιακό, εάν μπορεί κάποιος να το κάνει, πιστεύω τώρα οι πιο πολλές κοπέλες προσπαθούν και κάνουν μεταπτυχιακά και είναι απαραίτητα και μπράβο τους που τα κάνουν εεε..... αυτά είναι.

Συν: *Μάλιστα. Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που*

ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Π 2: Παράγοντες που να επηρεάζουν τη δική μας....

Συν:..... θετικά. Την προσπάθειά σας να οργανώσετε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Π 2: Κοιτάζτε, βασικά είναι ότι, εντάξει, είναι καλό το κλίμα στο σχολείο με τη συνάδελφο και θέλουμε και οι δύο να γίνει αυτό, οπότε... και επιπλέον, έχουμε και μια καλή συνεργασία με τα σχολεία της περιοχής, οπότε συνεργατικά κανονίζουμε κάποιες επιμορφώσεις και συμμετέχουμε εκεί και είναι καλό αυτό και για το σχολείο και για τα παιδιά.

Συν: Άρα το κλίμα του σχολείου;

Π 2: Ναι.

Συν: Η συνεργασία που έχετε με την εκπαιδευτικό. Και η τελευταία ερώτηση. Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 2: Κοιτάζτε, το βασικότερο θεωρώ ότι είναι να υπάρχει μία αύξηση των δαπανών για την παιδεία και ούτως ώστε να εξασφαλιστούν οι πόροι που χρειαζόμαστε, για να προχωρούμε και σε όλα αυτά που θέλουμε να κάνουμε με τα παιδιά. Αυτό το θεωρώ βασικό, αλλά για να γίνει αυτό, πιστεύω ότι χρειάζεται να μπουν στη λογική του νηπιαγωγείου οι ιθύνοντες, γιατί ακόμα δεν έχουν μπει και να εκτιμήσουν παραπάνω τη σημασία που έχει το νηπιαγωγείο, γιατί έχει σημασία η ηλικία του παιδιού, πρώτα από όλα, που έρχεται στο νηπιαγωγείο.... ότι είναι ο θεμέλιος λίθος της εκπαίδευσης και ο βασικότερος και εάν αυτό εκτιμηθεί, θεωρώ ότι μπορεί να γίνει και κάτι παραπέρα. Αυτό είναι το.....

Συν: το βασικό. Έχετε κάτι άλλο να προτείνετε, πέρα από το οικονομικό που είπατε, τη μεγαλύτερη χρηματοδότηση;

Π 2: Αυτό είναι..... ναι, να υποστηριχθούν κάποιες επιμορφώσεις δωρεάν, ούτως ώστε να βοηθηθούν στην προσπάθειά τους για επαγγελματική ανάπτυξη.

Συν: Ναι, οι εκπαιδευτικοί δεν πληρώνονται με τον καλύτερο μισθό, όπως γνωρίζουμε και οι δύο, άρα καλύτερα να μας βοηθήσουν, να μας δώσουν ένα κίνητρο.

Π 2: Σωστά.

Συν: *Ωραία. Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;*

Π 2: Όχι, όχι, αυτό, αυτό να πω, οι εκπαιδευτικοί έχουν τη διάθεση, πιστεύω οι νηπιαγωγοί συγκεκριμένα, να κάνουν πολλά πράγματα με τα παιδιά, γιατί πρέπει να στηριχθούν σε αυτή τους την προσπάθεια από το Υπουργείο και να... Γιατί, όπως γνωρίζουμε, το νηπιαγωγείο είναι τοπου μπορεί να λειτουργήσει αντισταθμιστικά σε ανισότητες παιδιών με διαφορετικό background οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό κτλ. Οπότε, άλλος ένας λόγος και βασικός για να στηριχτεί το νηπιαγωγείο και η νηπιαγωγός, να στηριχθούν οι εκπαιδευτικοί νηπιαγωγοί.

Συν: *Μάλιστα. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.*

Π 2: Παρακαλώ, να είσαστε καλά. Καλή επιτυχία, καλή δύναμη!

Συν: *Σας ευχαριστώ πολύ!*

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο3 : (Π 3)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 12/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Μέσω WEBEX

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 47

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Αστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αθηνών –ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 16 χρόνια από τα οποία τα 8 ως Προϊσταμένη-νηπιαγωγός

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

Συν: *Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 3: Για μένα σημαίνει η όποια προσπάθεια κάνει ο εκπαιδευτικός, να εμπλουτίσει τις γνώσεις του πέρα από το βασικό, το πτυχίο και πέρα από την εμπειρία που του δίνει η ενασχόληση με το αντικείμενο, η όποια προσπάθεια κάνει για να

εμπλουτίσει τόσο τη γνώση του όσο και τις εμπειρίες του κι αν θέλετε τις συναναστροφές του με άλλους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να γνωρίσει κάποια πράγματα και να ανοίξει τους ορίζοντές του.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;*

Π 3: Εεε.... ναι, γιατί τα πάντα είναι μεταβαλλόμενα, τόσο οι ανάγκες των παιδιών, οι συνθήκες του περιβάλλοντος, άρα και εμείς πρέπει να επαναπροσδιοριζόμαστε.

Συν: *Μάλιστα, άρα θεωρείται σημαντικό να συμμετέχουμε σε δράσεις;*

Π 3:να μπορούμε να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις του σχολείου.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 3: Πολύ αναγκαία, με ποια έννοια; Εάν κάτσουμε και σκεφτούμε όλες οι νηπιαγωγοί τις γνώσεις που αποκτήσαμε μέσα στο πανεπιστήμιο, θα έλεγα ότι είναι το ελάχιστο που θα μπορούσε να μας δοθεί σε σχέση με αυτά που μας ζητάει το σύγχρονο σχολείο. Άρα, εάν η κάθε μία δεν ενδιαφερθεί στο να επιμορφωθεί επιπλέον και να αναπτυχθεί επαγγελματικά, μάλλον θα έχει πρόβλημα.

Συν: *Δηλαδή, η βασική εκπαίδευση θεωρείται ότι δεν είναι αρκετή....*

Π 3: Ναι, βέβαια, με βάση ότι κάποιες από εμάς έχουν αποφοιτήσει πολλά χρόνια πριν, δηλαδή μία νεοδιόριστη εκπαιδευτικός, ενδεχομένως, να έχει πολύ περισσότερα προσόντα, γιατί και τα πανεπιστημιακά τμήματα αναπροσαρμόζονται.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 3: Εεε.... πέρα από τη συμμετοχή σε σεμινάρια, ημερίδες κτλ., θεωρώ πάρα πολύ σημαντική την ανταλλαγή εμπειριών με τις συναδέλφους και τα άλλα σχολεία μέσα από κοινότητες μάθησης, δηλαδή αυτό το θεωρώ πολύ σημαντικό.

Συν: *Εσείς, δηλαδή δημιουργείται ένα κλίμα μέσα στο σχολείο, που ενθαρρύνει αυτή την κατάσταση, αυτή τη διάθεση;*

Π 3: Η αλήθεια είναι ότι δεν είναι πάντα εύκολο. Πιο πολύ αυτό το ζω φέτος, που είμαι σε ένα σχολείο που συστεγαζόμαστε με άλλα νηπιαγωγεία και έρχεται από

μόνο του αυτό, δηλαδή όχι με την έννοια ότι.... φυσικά και μου αρέσει και το επιδιώκω, αλλά είναι πολύ πιο εύκολο να γίνει τώρα σε σχέση με παλιότερα που ήμουν απομονωμένη σε ένα σχολείο μόνο με μία συνάδελφο εεε... δεν μπορώ να πω ότι είχα μπει στη διαδικασία συνεργασίας πάνω σε κάποιο project, όχι. Αλλά φέτος, που το ζω πιο έντονα, νομίζω ότι στα επόμενα χρόνια θα το δουλέψω περισσότερο.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 3: Λοιπόν, όσον αφορά την..... το να δώσουμε, δηλαδή ελευθερία, εάν ο συνάδελφος θέλει από μόνος του φυσικά να συμμετέχει σε κάποια σεμινάρια, σε κάποιο μεταπτυχιακό και να μπορώ να τον διευκολύνω ως προς το κομμάτι το πρακτικό, εννοείται ότι θα τον διευκολύνω. Από κει και πέρα, εάν στο email του σχολείου έχουμε ενημερώσεις για σεμινάρια και ξέρω ότι ο εκπαιδευτικός είναι θετικός και θέλει να ασχοληθεί, θα του τα προωθήσω. Μετά, στην ανάληψη πρωτοβουλιών, εννοείται ότι επιθυμώ ότι καινούργιο φέρνει, γιατί έχω εντωμεταξύ τη συγκυρία τα τελευταία χρόνια να αλλάζω συνέχεια συνάδελφο, δηλαδή όσα χρόνια είμαι προϊσταμένη, έχω από μία διαφορετική συνάδελφο αναπληρώτρια. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν, εννοώ ακούγοντάς το δεν είναι και τόσο θετικό, εκεί που πας να εδραιώσεις μία συνεργασία, ξαφνικά την κόβεις...

Συν: Δηλαδή δυσχεραίνει το έργο σας;

Π 3: Ναι, όμως, παρόλα αυτά το έχω εκμεταλλευτεί θετικά, γιατί από κάθε μία κοπέλα που έχει έρθει, έχω πάρει και φυσικά έχω προσπαθήσει να δώσω κιόλας, γιατί η κάθε εκπαιδευτικός δουλεύει με τον δικό της τρόπο, φέρνει τα δικά της βιώματα, τις δικές της εμπειρίες, το δικό της μορφωτικό επίπεδο, με την έννοια του πώς το έχει προχωρήσει. Εννοείται, δηλαδή ότι αυτό με έχει βοηθήσει, με έχει βοηθήσει πέρα από τις δυσκολίες που έχουμε αντιμετωπίσει και προσπαθώ έτσι με κάθε μία που έρχεται και καταθέτει τη δικιά της την εμπειρία και τις ιδέες της. Είμαι πάρα πολύ ανοιχτή στο να εφαρμόζουμε καινούργια πράγματα. Δηλαδή δε μου αρέσει ερχόμενη η άλλη να είναι ένα όργανο απλά πειθήνιο, επειδή έρχεται σε ένα

σχολείο, στο οποίο δεν είναι μόνιμη, να κάνει ότι λέει η προϊσταμένη. Μπορεί να έχουν αυτή τη διάθεση οι περισσότερες, αλλά εγώ προσπαθώ να τους βγάλω αυτό που οι ίδιες θα μπορούσαν να προσφέρουν στο σχολείο, γιατί έτσι νιώθω ότι βοηθιέμαι και εγώ βέβαια.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 3: Λοιπόν, κοιτάζτε να σας πω τώρα, για την τελευταία χρονιά, τυχαίνει τώρα, αυτή τη χρονιά, η συνάδελφος να παρακολουθεί έτσι κι αλλιώς ένα σεμινάριο διαρκείας όσον αφορά την οργάνωση και την διοίκηση, οπότε είναι αρκετά απασχολημένη με αυτό. Τώρα, εγώ, παράλληλα, κάνω κάποια άλλα σεμινάρια στο eTwinning και εμένα με απασχολούν αρκετά στο άλλο κομμάτι. Στον τομέα του σχολείου προσπαθούμε να κάνουμε κάποιες συναντήσεις που αφορούν και τους γονείς, καλούμε ειδικούς.... (χτυπάει το τηλέφωνο και διακόπτουμε για λίγο)

Π 3: Συγγνώμη

Συν: Παρακαλώ, αυτά συμβαίνουν.

Π 3: ή να πω τώρα, ένα παράδειγμα άλλο, η συνάδελφος, επειδή πρώτη φορά θα αναλάβει του χρόνου προϊσταμένη, θα μου ζητήσει κάποια βοήθεια όσον αφορά το myschool, όσον αφορά τέτοια κομμάτια. Πολύ ευχαρίστως να την βοηθήσω, εντός εισαγωγικών να την επιμορφώσω, επειδή έχω περισσότερη εμπειρία. Αλλά, επειδή όπως σας είπα, κάθε μία έχει ένα κομμάτι με το οποίο ασχολείται όσον αφορά την επαγγελματική της ανάπτυξη, σε αυτή τη φάση είμαστε αρκετά απορροφημένες σε αυτά. Αυτό που έρχεται στο σχολείο ως ενημέρωση και μπορεί να την ενδιαφέρει, εννοείται πως θα της το προωθήσω και θα την ενημερώσω για αυτό.

Συν: Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ., Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

Π 3: Πιο πολύ μέσω email, μέσω της προώθησης των emails και όταν μου έχουν πει ότι ενδιαφέρονται, γιατί έχω τύχει και σε εκπαιδευτικούς που μου λένε

« Μην μου τα στέλνεις, δεν ενδιαφέρομαι», οπότε σταματάω, ειδικά ό,τι έχει να κάνει με πληρωμή, είναι κάτι που δεν μπορούν να το σηκώσουν.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 3: Λοιπόν, κοιτάζτε να σας πω, γιατί τώρα είμαστε και νηπιαγωγοί και ξέρουμε. Ξέρουμε ότι δεν υπάρχει extra χρόνος για συνεδριάσεις, δηλαδή αυτό λέγεται, αλλά δεν εφαρμόζεται. Όταν θέλω να πω η πρωινή η συνάδελφος και δη η προϊσταμένη είναι μέχρι τη 1:00μ.μ. το νωρίτερο, νωρίτερο και η άλλη συνάδελφος έχει αναλάβει από τις 12:00μ.μ. και μέχρι τις 4:00 μ.μ. είναι με τα παιδιά, θα πρέπει να αφιερώσουμε κάποιο χρόνο έξτρα, το απόγευμα, ας πούμε, το οποίο να είναι εκτός διδακτικού ωραρίου φυσικά και είναι πάρα πολύ δύσκολο να βρεθεί. Ειδικά όταν έχουμε οικογένειες, επομένως όλα αυτά τα θέματα που θίγεται τώρα, θα τα συζητήσουμε σε κάποιο ίσως διάλειμμα, που είμαστε έξω κοινή ώρα, ένα δεκάλεπτο, ένα τέταρτο, ένα εικοσάλεπτο και αναλόγως κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα που έχουμε, άντε και ένα τηλέφωνο περισσότερο, δηλαδή θέλω να πω ότι δεν γίνεται επί τούτου, αυτό θέλω να πω, η ενημέρωση αυτή, εντάξει; Γίνεται σε φάσεις που πραγματικά έχει προκύψει κάποιο πρόβλημα που πρέπει να συζητήσουμε, για το θέμα κάποιου παιδιού, κάποιου γονιού, δε θα κάνουμε ενημέρωση σε πράγματα που έχουμε διαβάσει. Όχι, δεν υπάρχει χρόνος, όχι, δεν υπάρχει διάθεση, δεν υπάρχει ο χρόνος γι αυτό. Κάποιο τηλέφωνο, κάποιο email, αυτό το στυλ ας πούμε.

Συν: *Δηλαδή να γίνεται μέσα στον χώρο του σχολείου κι να υπάρχει χρόνος;*

Π 3: Βέβαια, βέβαια. Αυτό είναι το πιο σωστό.

Συν: *(Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 3: Σίγουρα δε θα εμπόδιζα τέτοιο πράγμα, σε καμία περίπτωση, έτσι; Γιατί και εγώ επιδιώκω να συμμετέχωμε ποιο τρόπο θα την διευκόλυνα τώρα; Φαντάζομαι με το να δώσω άδεια, δηλαδή τι άλλο θα μπορούσα να κάνω; Θέλω να πω ότι δεν μπορώ να καλύψω και το δικό της ωράριο. Πώς να το πω; Λείπει η συνάδελφος, δε θα λειτουργήσει το ολοήμερο, έτσι δεν είναι; Δηλαδή δεν..... οπωσδήποτε, όμως, δεν είναι κάτι που θα εμποδίσω ή θα φέρω δυσκολίες, όχι, όχι,

μου αρέσει οι εκπαιδευτικοί να έχουν έτσι... να ζητάνε να μάθουν περισσότερα πράγματα, γιατί νιώθω ότι έτσι ωφελείται και το σχολείο.

Συν: *Μάλιστα, με άδειες επί το πλείστον;*

Π 3: Ναι, όπως είπαμε και παραπάνω, ενημερώνουμε, παρακινούμε ...

Συν: *Δηλαδή μπορείτε να λειτουργήσετε ως μέντορας;*

Π 3: Ναι, ναι, με την έννοια να παρακινήσω τον άλλον να μπει και να ασχοληθεί. Ναι, με αυτή την έννοια.

Συν: *Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;*

Π 3: Καταρχήν, νομίζω αυτό που χρειάζεται είναι να νιώσει η εκπαιδευτικός την ελευθερία μέσα στο σχολείο να εκφραστεί, δηλαδή εάν είναι να φοβάται να μιλήσει, να δυσκολεύεται να πει την ιδέα της, να πει την αντίρρησή της, δε νομίζω ότι μπορεί να αναπτυχθεί. Άρα, το πρώτο και κύριο είναι να παρέχουμε ως προϊσταμένες ένα κλίμα ελευθερίας μέσα στο σχολείο. Από κει θα ξεκινήσουμε, για να βάλουμε τις βάσεις για μια περαιτέρω συνεργασία και εκεί θα πρέπει να αποδείξουμε ότι είμαστε και ικανές για τη συνεργασία, με την έννοια ότι, όταν θα έρθουν οι καινούργιες ιδέες, που πολλές φορές αλλάζουνε και τον τρόπο που δουλεύαμε μέχρι τώρα στο σχολείο μας, ειδικά όταν είμαστε χρόνια σε ένα σχολείο, θα πρέπει να αποδείξουμε ότι μπορούμε να το κάνουμε αυτό, να δεχτούμε, δηλαδή και την άλλη ιδέα και να την εφαρμόσουμε και μετά να δούμε αν άξιζε τον κόπο ή όχι. Νομίζω με αυτόν τον τρόπο και ο άλλος νιώθει πιο καλά που προσφέρει και μαθαίνει και ο ίδιος μέσα από την εφαρμογή της κάθε ιδέας. Νομίζω ότι αυτό είναι το πρώτο και κύριο, δηλαδή η διάθεση της συνεργασίας και να δίνουμε στον άλλον το ελεύθερο ... να ξεδιπλώνεται.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη*

βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 3: Το έχω ζήσει! Επειδή, όπως σας είπα πριν, τα τελευταία χρόνια, έχω έρθει σε επαφή με πολλούς συναδέλφους διαφορετικών ηλικιών και αυτό το έχω ζήσει, τα έχω ζήσει όλα αυτά. Υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που είναι μέσα σε κάποια μεταπτυχιακά, το παλεύουν και όσο, δηλαδή δουλεύουν, παράλληλα, επιμορφώνονται. Είναι κι άλλες, οι οποίες είναι παγιωμένες και δεν τους ενδιαφέρει τίποτα περισσότερο. Δεν υπάρχει βούληση.

Συν: Μάλιστα.

Π 3: Οποσδήποτε είναι και ο φόρτος εργασίας, οποσδήποτε, γιατί όλα αυτά θα πρέπει να γίνονται εκτός διδακτικού ωραρίου. Εεε... το διδακτικό ωράριο δε φτάνει ούτε για τα γραφειοκρατικά, επομένως, πόσο μάλλον η επιμόρφωσή μας, θα πρέπει να γίνεται πάντα εκτός διδακτικού ωραρίου. Είναι άπειρες οι απογευματινές ώρες που πρέπει να διατεθούν κάποιες φορές για να παρακολουθήσουμε ένα σεμινάριο, ειδικά όταν έχουμε οικογενειακές υποχρεώσεις έντονες. Παρόλα αυτά, εάν υπάρχει βούληση, βρίσκουμε τον χρόνο και θεωρώ ότι τώρα μετά την Πανδημία με όλα αυτά τα εξ αποστάσεως, έγινε πολύ πιο εύκολο το κομμάτι αυτό. Δηλαδή, παλιά δεν υπήρχε περίπτωση εεε..... εγώ προσωπικά σπάνια θα έφευγα να πάω Αθήνα για να παρακολουθήσω ένα σεμινάριο. Τώρα, αυτό το πράγμα έχει γίνει πολύ εύκολο με τα εξ αποστάσεως. Θεωρώ ότι δεν έχουμε και.... δηλαδή αναιρούνται κάποια που προβάλλαμε, κάποιες αντιρρήσεις. Εάν θέλουμε, μπορούμε. Υπάρχουν πάρα πολλά που τρέχουν..... πάντα εκτός διδακτικού ωραρίου.

Συν: Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;

Π 3: Όσον αφορά σε σχέση με τις άλλες συναδέλφους τώρα μιλάμε;

Συν: Μιλάμε για ενδοσχολική επιμόρφωση, κάποιο εμπόδιο που συναντήσατε στην προσπάθειά σας να προωθήσετε την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας και πώς το ξεπεράσατε.

Π 3: Όχι, δεν μπορώ να πω, δηλαδή όσες φορές χρειάστηκε να κάνουμε κάτι ενδοσχολικά, οι συνάδελφοι ανταποκρίθηκαν, αλλά αυτό δεν ήταν κάτι που γινόταν συχνά, να τις απασχολήσω περισσότερο. Θέλω να πω ότι αυτό δε γίνεται κάθε μήνα, ας πούμε, δυο-τρεις φορές το χρόνο, εκτός ωραρίου, κάτι επιπλέον στο οποίο να κληθούμε όλες να παρευρεθούμε και να γίνει μία τέτοιου τύπου δράση. Νομίζω ότι

στο παραπάνω θα είχαμε άρνηση, γιατί δεν είναι εύκολο για την καθεμία, δηλαδή πώς να το πω, όταν έχουν παιδιά οι συνάδελφοι, δεν έχουν τον τρόπο μετά να συμμετέχουν... γιατί είμαι πολύτεκνη μητέρα και εκ των πραγμάτων και εγώ έχω πάρα πολλές υποχρεώσεις, δηλαδή όσο και να έχω τη θέληση, τη βούληση που λέμε και στο σχολείο να το περάσω αυτό, υπάρχουν πρακτικά προβλήματα.

Συν: *Δηλαδή, θεωρείτε τον χρόνο ως εμπόδιο;*

Π 3: Μεγάλο, ναι, ναι..... και ειδικά όταν μπαίνει πλαφόν από τη συνάδελφο.

Συν: *Πώς το διαχειρίζεστε αυτό; Τι κάνετε;*

Π 3: Δεν μπορώ να πιέσω, δεν μπορώ να πιέσω σε καμία περίπτωση, δεν μπορώ να πιέσω, όπως με πάνε, δηλαδή ναι μεν να γίνουν κάποιες προτάσεις, αλλά μέχρι εκεί που δω ότι η συνάδελφος δεν αντιδρά.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π 3: Με την έννοια σχεδιασμό και υλοποίηση, όχι, όμως εγώ να επιμορφώσω;

Συν: *Ναι, εσείς να σχεδιάσετε μια δράση επαγγελματικής ανάπτυξης π.χ. να φέρετε έναν ειδικό στο σχολείο, κάποιους επιστήμονες για ενημέρωση, να οργανώσετε ένα σεμινάριο.....*

Π 3: Ναι, αυτό νομίζω δεν έχει να κάνει με την επαγγελματική μου ανάπτυξη, τη δικιά μου επαγγελματική ανάπτυξη απαραίτητα, πιο πολύ έχει να κάνει με τη βούληση της κάθε προϊσταμένης στο να διοργανώνει κάποιες τέτοιες δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, γιατί μέσα από αυτές τις δράσεις και η ίδια αναπτύσσεται, έτσι δεν είναι;

Συν: *Ναι, ναι.*

Π 3: Δηλαδή δεν είναι ότι εγώ τελείωσα, έχω μία επάρκεια στην ανάπτυξή μου και τώρα πάω να επιμορφώσω και εσάς. Παράλληλα, όλοι εμείς σε μια σχολική μονάδα εμπλεκόμαστε για να προχωρήσουμε ένα βήμα παραπέρα. Δεν μπορώ, δηλαδή να διεκδικήσω γνώση τώρα και επάρκεια, δεν μπορώ να το πω αυτό, καταλάβατε... εγώ νιώθω ότι συνεχώς μαθαίνω, αναπτύσσομαι. Σε καμία περίπτωση δε θα είχα επάρκεια στο να κάνω κάτι για κάποιον άλλο. Μαζί με τον άλλον, μαθαίνω και εγώ.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 3: Θα σας πω. Λοιπόν, εμένα πάντα μου άρεσε αυτό. Δηλαδή το να συμμετέχω σε διάφορα, πάντα, πάντα και εννοείται πάντα της σχολικής συμβούλου ό,τι οργάνωνε, αλλά τώρα, τα τελευταία χρόνια που έχουν δοθεί και τόσες ευκαιρίες με συμμετοχή σε σεμινάρια δωρεάν και από το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής και από άλλους φορείς τέλος πάντων, συμμετέχω πολύ, δηλαδή μπορεί να τρέχουν ταυτόχρονα 2 - 3 σεμινάρια και μου αρέσει, νιώθω ότι μαθαίνω. Η αλήθεια είναι βέβαια ότι αυτά τα κάνω, γιατί δεν μπορώ να κάνω κάτι άλλο. Δηλαδή δεν είμαι σε θέση να πάρω ένα μεταπτυχιακό, ένα διδακτορικό, δεν έχω την οικονομική δυνατότητα να το κάνω. Έχω κόρες που σπουδάζουν τώρα, δεν είναι δυνατόν εγώ να δίνω λεφτά για κάτι δικό μου! Σκεφτείτε ότι είμαι γραμμένη σε ένα πανεπιστήμιο από πολλά χρόνια τώρα, 25 χρόνια πίσω και ακόμα δεν έχω μπορέσει να το τελειώσω, γιατί δεν έχω τον χρόνο ζεστά να ασχοληθώ, για να αποκτήσω ένα δεύτερο πτυχίο, παρότι είμαι φοιτήτρια, δεν έχω τον χρόνο πια. Όμως, το να παρακολουθώ κάποια σεμινάρια, κάποιες επιμορφώσεις βραχύχρονα, εντάξει, αυτό το κάνω.

Συν: *Μάλιστα. Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 3: Θετικοί παράγοντες. Δηλαδή έχει να κάνει με αυτό που σας είπα πριν, ότι έχουν αυξηθεί πάρα πολύ τα εξ αποστάσεως που βολεύουν

Συν: *Εννοώ τη δική σας προσπάθεια για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας. Τι είναι αυτό που σας βοηθάει, σας ενθαρρύνει να κάνετε κάποιες τέτοιες δράσεις μέσα στο σχολείο σας;*

Π 3: Ναι, ναι, στη συγκεκριμένη..... είπαμε, ναι εεε..... ίσως έχει να κάνει με τον τελευταίο χρόνο, είμαστε συστεγαζόμενα νηπιαγωγεία, οπότε αυτός είναι πολύ θετικός παράγοντας, γιατί η μία παρακινεί την άλλη, η μία προϊσταμένη εννοώ την άλλη και δίνουμε ιδέες και συνδιοργανώνουμε πράγματα και έτσι λίγο απαλύνεται και το βάρος, δηλαδή είναι αλλιώς να το σηκώνεις ένα πράγμα μόνος σου σε ένα σχολείο διθέσιο και αλλιώς να είσαι σε έναν χώρο, που θα πει ένας μία ιδέα, που θα πει ο άλλος μία άλλη, ένας θα κάνει τα τηλέφωνα, άλλος θα οργανώσει κάτι άλλο και

έτσι γίνεται μία συνδιοργάνωση... αυτός είναι ένας θετικός παράγοντας, ναι, που βέβαια ενθαρρύνει την προσπάθειά μου.

Συν: *Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιος άλλος παράγοντας; Έχετε κάτι να προσθέσετε;*

Π 3: Όχι, όχι, αυτό σε αυτή τη φάση.

Συν: *Μάλιστα. Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 3: Νομίζω ότι αυτό πλέον έχει μπει πολύ ζεστά στο κάδρο, δηλαδή ενδυνάμωση και καλά που λένε, που συνδέεται και με την επαγγελματική ανάπτυξη, είναι από τους κύριους στόχους πια της εκπαιδευτικής πολιτικής, δηλαδή νομίζω ότι φτάνουμε και σε ένα σημείο που λέμε «φτάνει, δεν θέλουμε άλλο, τόσο πολύ!». Είναι κάποια πράγματα, δηλαδή που έρχονται το ένα πίσω από το άλλο, θες να τα παρακολουθήσεις, αλλά κάπου εξουθενώνεσαι. Δηλαδή θεωρώ ότι εκεί που ήμασταν που δεν είχαμε παρά μόνο μία-δύο επιμορφωτικές συναντήσεις με τη Σύμβουλο κάθε χρόνο, τώρα έρχεται πραγματικά το ένα πίσω από το άλλο, έτσι νιώθω τα τελευταία δύο χρόνια.

Συν: *Θεωρείτε ότι αυτά είναι αρκετά για να ενισχύσουμε την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μας;*

Π 3: Είναι αρκετά με την έννοια ότι δίνουν το κίνητρο, δηλαδή καταρχήν, δεν είναι τίποτα υποχρεωτικό με την έννοια της αυστηρής υποχρεωτικότητας. Νομίζω ότι μας δίνουνε, μας δίνουνε αρκετά πράγματα, δε ξέρω αν θα περίμενα κάτι άλλο, γιατί από κει και πέρα, είναι το τι κυνηγάει ο καθένας, πού υπάρχουν πράγματα που μπορείς να τα να επιμορφωθείς, χωρίς να πληρώσεις. Γιατί εκεί είναι το πιο βασικό πρόβλημα, έτσι; Νομίζω, δηλαδή ότι εγώ προσωπικά δεν θα ήθελα κάτι άλλο.

Συν: *Όσον αφορά το υλικοτεχνικό κομμάτι, το κτιριακό, έχετε κάτι ...;*

Π 3: Σε αυτά είμαστε... ειδικά τώρα, με τη μεταφορά μας στο καινούργιο σχολείο, τους πόρους που έχουμε από τη Σχολική Επιτροπή, νομίζω είμαστε καλά.

Συν: *Άρα λοιπόν, θεωρείται ότι οι παρεμβάσεις είναι αποτελεσματικές της κεντρικής εξουσίας;*

Π 3: Τα τελευταία χρόνια, ναι.

Συν: *Μάλιστα. Εδώ είναι το τέλος της συνέντευξης, δεν έχω κάτι άλλο να σας ρωτήσω, εκτός αν θέλετε κάτι να προσθέσετε για το τέλος.*

Π 3: Όχι, δε θέλω κάτι άλλο.

Συν: *Σας ευχαριστώ πολύ.*

Π 3: Εγώ σας ευχαριστώ.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο4 : (Π 4)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 12/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Μέσω WEBEX

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 40

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Αστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Τμήματος Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία (ΤΕΑΠΗ) Πανεπιστημίου Αθηνών – ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 15 χρόνια από τα οποία τα 10 ως Προϊσταμένη-νηπιαγωγός.

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: *Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π4: Σαφέστατα, το έχω ακούσει, γιατί πλέον γίνονται συντεταγμένες προσπάθειες και από την κεντρική ηγεσία, ώστε να αναπτυχθεί αυτό ενδοσχολικά, κάτι που ζητήθηκε από εμάς τις προϊσταμένες, οπότε δεν είναι μία άγνωστη έννοια και εγώ... πώς το αντιλαμβάνομαι; Είναι μία συνεχής, μια αέναη, θα έλεγα, διαδικασία μάθησης μέσα από την οποία όλοι οι εκπαιδευτικοί, εν ενεργεία εκπαιδευτικοί εμπλουτίζουμε τις γνώσεις και τις δεξιότητές μας, ώστε να διαφοροποιηθούν και οι στάσεις και οι συμπεριφορές μας μέσα στη δουλειά μας, πάνω από τη δουλειά μας, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό το έργο μας και να είμαστε πιο ικανοί στον ρόλο μας.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;*

Π4: Βεβαίως, οι εποχές αλλάζουν, ήδη είδαμε ότι οι νέες συνθήκες της πανδημίας μας έφεραν μπροστά σε νέες εξελίξεις και νέες απαιτήσεις, για παράδειγμα, ψηφιακές μορφές διδασκαλίας που μέχρι τώρα ήταν κάτι προαιρετικό, κάτι που μπορεί.... αυτό.. στο μεράκι του κάθε εκπαιδευτικού. Τώρα όμως ακριβώς, επειδή ήρθαμε σε νέες καταστάσεις, εμείς έπρεπε να καλύψουμε ένα κενό, να έχουμε, λοιπόν, νέες γνώσεις, άρα να σταθούμε πάρα πολύ στην επαγγελματική ανάπτυξη και για εμάς και για τους συναδέλφους στο σχολείο.

Συν: *Δηλαδή θεωρείται ότι είναι πολύ σημαντική για τον ρόλο του εκπαιδευτικού, επειδή έχει αλλάξει ο ρόλος του;*

Π 4: Ακριβώς, ακριβώς. Θα πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις των καιρών που πλέον είναι ραγδαίες.

Συν: *Μάλιστα. Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 4: Σήμερα επιβάλλεται περισσότερο, νομίζω, από κάθε άλλη εποχή, γιατί τα παιδιά αλλάζουν, δηλαδή το ίδιο το αντικείμενο της δουλειάς μας, οι μαθητές μας ακολουθούν νέες εξελίξεις. Άρα εμείς πρέπει να σταθούμε στο ύψος αυτών των περιστάσεων και η κοινωνία βλέπουμε ότι είναι δεκτική σε μία αλλαγή. Άρα, εάν μιλάμε για επαγγελματική ανάπτυξη, αυτή πρέπει να ξεκινήσει καθοριστικά τώρα.

Συν: *Στη σύγχρονη εποχή που οι αλλαγές είναι ραγδαίες, όπως είπατε πριν;*

Π 4: Ακριβώς, ναι, ναι.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π4: Καταρχήν, βλέπουμε όλοι πλέον ότι το Υπουργείο οργανώνει επιμορφώσεις τόσο μέσα από φορείς, όπως το ΙΕΠ, όσο και από κρατικά πανεπιστήμια που σε συνεργασία με το Υπουργείο ξεκινούν νέες επιμορφώσεις, οι οποίες καλούμαστε, να μεν προαιρετικά, αλλά θεωρώ ότι κάποια στιγμή θα είναι προαπαιτούμενο αυτό, για να πάρουμε κάποια θέση ή για να υπάρξουμε στον χώρο της εκπαίδευσης, θεωρώ, λοιπόν, ότι ήδη γίνονται πολλές κινήσεις προς τον τομέα της επαγγελματικής ανάπτυξης. Υπάρχουν και ιδιωτικοί φορείς που πλέον ο εκπαιδευτικός πληρώνει ιδιωτικά και επιμορφώνεται, βλέπουμε προσπάθειες από φορείς, όπως κάποια δίκτυα .. φορείς που διοργανώνουν δίκτυα σχολείων για διάθεση

ιδεών, το eTwinning που κάνει επίσης το ίδιο παίζει τον ίδιο ρόλο, ανταλλαγή πρακτικών ανάμεσα σε σχολεία και νέες πρακτικές που έρχονται να μας επιμορφώσουν σε αυτά που ξέραμε, σεμινάρια eTwinning που, επίσης, είναι δωρεάν. Γενικά βλέπουμε ότι καθημερινά ξεκινούν πολλές καινούργιες πρωτοβουλίες.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για τον ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π 4: Καταρχήν, θεωρώ για να πείσεις τους συναδέλφους... οποιαδήποτε επιμόρφωση κι αν ξεκινάει, ακόμα και εγώ που είμαι προϊσταμένη, εάν οργανώνω έναν κύκλο επιμορφωτικό, για να συμμετέχουν οι συνάδελφοι, θα πρέπει να τους εμπνέεις, θα πρέπει, δηλαδή εσύ ο ίδιος, να είσαι θετικός προς τις καινοτομίες, θετικός προς κάτι καινούργιο για να εμπνεύσεις και τους υφιστάμενούς σου. Φυσικά, όλα ξεκινούν με ένα άριστο πνεύμα συνεργασίας, με μία δημοκρατική προσέγγιση, δηλαδή πρώτα θεωρώ η προϊσταμένη με επιχειρήματα θα πείσει τον συνάδελφο, γιατί θα πρέπει να συμμετέχει σε επιμορφώσεις. Βέβαια, εσύ ως προϊσταμένη κινητοποιείς την ομάδα των συναδέλφων να πάρετε μέρος σε προγράμματα, όπως για παράδειγμα τα προγράμματα eTwinning, να μπει σε δίκτυα σχολείων ή να αναλάβεις περιβαλλοντικά προγράμματα, πολιτιστικά ή αγωγής υγείας, εκ των πραγμάτων φέρνεις τον συνάδελφο στη θέση να νιώσει την ανάγκη να επιμορφωθεί και να μάθει κάτι παραπάνω. Άρα, όταν μετά οργανώσεις μία επιμόρφωση πάνω σε αυτό, ο εκπαιδευτικός θα την ακολουθήσει. Πρώτα, δηλαδή δημιουργείς την ανάγκη να προκύψει η αναζήτηση για κάτι νέο, για μια βοήθεια πάνω σε αυτά που δουλεύεις και μετά θα έρθει και η συμμετοχή του.

Συν: *Δηλαδή δημιουργείται το κατάλληλο μαθησιακό περιβάλλον που θα κεντρίσει, θα ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς σας;*

Π 4: Ναι, ναι, πιστεύω πολύ σε αυτό.

Συν: *Μάλιστα, στην ανάδειξη αυτού του κλίματος του σχολικού....*

Π 4: Και όταν προκύψει ανάγκη, για παράδειγμα αναλαμβάνεις ένα περιβαλλοντικό πρόγραμμα, εάν ακούσει μία επιμόρφωση ο εκπαιδευτικός ότι οργανώνεται από ένα τάδε ΚΠ, δε θα πάρει μέρος, γιατί, εάν δεν ασχολείται με αυτό, δεν θα έχει κανένα ενδιαφέρον να παρακολουθήσει, οπότε εσύ δημιουργείς τις συνθήκες στο σχολείο με ένα τέτοιο πρόγραμμα, ο εκπαιδευτικός θα ακολουθήσει μαζί σου και θα το παρακολουθήσει.

Συν: *Δημιουργείται μία τέτοια κουλτούρα στο σχολείο σας...*

Π 4: Και αυτό που εμπνέει για μένα η προϊσταμένη είναι ο προϊστάμενος - ηγέτης πια που εμπνέει με την παρουσία του και με τη θέαση που έχει στα πράγματα.

Συν: *Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;*

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 4: Ναι, βεβαίως. Έχω, καταρχήν, κατά διαστήματα, τόσο για τους γονείς, όσο και για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, οργανώσει επιμορφώσεις ημερήσιες σε συνεργασία με ψυχολόγους, λογοθεραπευτές, εργοθεραπευτές που εθελοντικά έρχονται να κάνουμε τέτοιες συναντήσεις. Υπάρχει μία συνεργασία ακόμη με το..... Κορίνθου που έρχεται να μας ενημερώσει πάνω σε νέα προγράμματα που μπορούν να τρέξουν στην τάξη όσον αφορά την αγωγή υγείας, συμμετέχουμε τόσο εγώ, όσο και οι συναδέλφισσές μου σε δύο επιμορφώσεις ΙΕΠ, οι οποίες, ναι μεν προαιρετικές, αλλά κρίναμε και πείστηκαν για να συμμετέχουν, συμμετέχουμε σε ένα δίκτυο σχολείων της HELMEPA που έχει να κάνει με το περιβάλλον, λαμβάνουμε μέρος και σε ένα διαγωνισμό. Επομένως, υπάρχει αλληλοτροφοδότηση με τα σχολεία της HELMEPA, συμμετέχουμε σε ένα περιβαλλοντικό θέμα που δουλεύουμε για τον σχολικό μας κήπο και ήμασταν σε μία ομάδα σχολείων με το εξωτερικό ...πάνω σε ένα πρόγραμμα ανταλλαγής ιδεών στα πλαίσια του eTwinning. Έχουμε, βέβαια και το blog μας, το οποίο προωθούν κι εκεί ανεβαίνουν όλα αυτά. Επομένως, ο εκπαιδευτικός μπορεί εκ των υστέρων και με άρθρα, που ανεβάζουμε, να ενημερώνεται και να εξελίσσεται με κάποιο τρόπο.

Συν: Μάλιστα. Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

Π 4: Ναι, βεβαίως. Είναι προαπαιτούμενο, είναι υποχρεωτικό η προϊσταμένη να ενημερώσει τους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, οπότε στέλνετε επίσημα στα emails τους, μέσω του email του σχολείου μου, έχουμε και μία ομάδα Viber μεταξύ μας, οπότε ανεβαίνουν όλα τα καινούργια εκεί, οι εξελίξεις που εγώ παρακολουθώ για το προσωπικό και έχουμε και το blog του σχολείου που εκεί, επειδή απευθυνόμαστε στους γονείς του σχολείου μας και τους εκπαιδευτικούς, ανεβαίνουν όλες οι προτάσεις μας για νέα σεμινάρια και επιμορφώσεις που ξεκινούν.

Συν: Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά. ;

Π 4: Ναι, βεβαίως, και ξέρουμε ότι εκεί, νομίζω η δική μας βαθμίδα επιτάσσει να υπάρχει αυτή η αλληλοτροφοδότηση και συνεργασία για τέτοια θέματα καθημερινά, σε καθημερινή βάση, όταν αλλάζουν οι βάρδιες. Ωστόσο, το σχολείο μας, επειδή ανήκει και ένα τμήμα νηπιαγωγείου που είναι μέσα σε δομή προσφύγων, καταλαβαίνετε ότι ο Σύλλογος μου έχει εκπαιδευτικούς που δεν είναι στο κτίριο, το δικό μας. Άρα αυτό απαιτεί μία μεγαλύτερη οργάνωση, γίνονται, λοιπόν, συνεδριάσεις σε φυσικό χώρο, όσο και διαδικτυακά, δηλαδή μέσω της πλατφόρμας webex σε καταστάσεις που δεν μπορούμε, γιατί οι εξελίξεις είναι τέτοιες που δυστυχώς νοσούν ή επιβάλλεται να λείπουμε από το σχολείο μας, άρα βρισκόμαστε μέσω του webex που επίσημα μας έχει δοθεί και αφιερώνουμε ένα πολύ μεγάλο μέρος των συνεδριάσεών μας σε αυτές τις καθημερινές πρακτικές που εφαρμόζουν όσον αφορά την επίλυση τέτοιων μικροζητημάτων, που, όμως, μας αφορά, γιατί είναι η καθημερινότητά μας.

Συν: (Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;

Π 4: Καταρχήν, όταν χρειάζεται να είναι σε απόσταση, τέλος πάντων, αυτό που θέλει να παρακολουθήσει ο εκπαιδευτικός, εννοείται ότι εγκρίνουμε άδεια σε συνεργασία μαζί του, εάν έχουμε από την κανονική του άδεια. Έχει τύχει να

καλύψουμε και το ωράριο συναδέλφισσας που ήθελε να παρευρεθεί, αλλά ήταν πιεστικές οι μέρες στις άδειες της... δεν είχε διαθέσιμες, εθελοντικά έμεινα εγώ στον χρόνο της..... έχει τύχει, δηλαδή που... που ήθελε, μάλλον επιβαλλόταν να βρίσκεται πρώτα σε μία εργασία επιμόρφωσης η συνάδελφος διαδικτυακά, οπότε καλύψαμε το ωράριό της και εκεί στο σχολείο εκείνη παρευρισκόταν online, γιατί ήταν σύγχρονη η προεργασία της επιμόρφωσης και εμείς καλύψαμε το κενό στην τάξη με τα παιδιά.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 4: Όπως σας είπα, είτε είσαι προϊσταμένη νηπιαγωγείου είτε διευθυντής σε άλλη βαθμίδα, θα πρέπει να εμπνέεις με την παρουσία σου, να είσαι ο λεγόμενος προϊστάμενος-ηγέτης. Πολλά πράγματα δε χρειάζεται να τα επιβάλλεις, ούτε να τα ζητήσεις από τον συνάδελφο, αρκεί να εμπνέεις με την παρουσία σου... και αυτή η παρουσία προϋποθέτει ότι είσαι ανοιχτός σε νέα καινοτόμα πράγματα, είσαι ανοιχτός και δημοκρατικός για να ακούσεις και τις άλλες απόψεις των συναδέλφων. Απαιτεί μία οργανωτικότητα, πρέπει να έχω έναν ρόλο συμβουλευτικό και καθοδηγητικό, θα έλεγα, χωρίς όμως να νιώθει η συναδέλφισσα ότι εγώ την επισκιάζω.

Συν: Το mentoring εννοείται;

Π 4: Ακριβώς, ακριβώς, αυτή είναι η λέξη που το χαρακτηρίζει.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π4: Το γραφειοκρατικό κομμάτι είναι ένα θέμα, ειδικά τώρα σε πρωτοβουλίες, που θα θέλαμε να πάρουμε όσον αφορά επιμορφώσεις δια ζώσης, αυτό δε γινότανε, το γνωρίζετε κι εσείς, καταφέραμε..... διαδικτυακά να γίνουν κάποιες επιμορφώσεις τόσο για τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τους γονείς.... γιατί

ήταν λίγο ευρύ το δικό μας κοινό, σαν δείκτες αξιολόγησης είχαμε και αυτές τις σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς, άρα καλλιεργήθηκε..... το πνεύμα αυτό συνεργασίας. Άρα θεωρώ ότι ήταν ένα πρόβλημα, φυσικά οι πόροι είναι ανεπαρκείς, γιατί αν είχαμε κάποια έσοδα παραπάνω, ένα μέρος των χρημάτων θα μπορούσαμε να διαχειριστούμε, θα μπορούσαμε να καλέσουμε και ανθρώπους επί πληρωμή, ώστε να αναπτύξουμε, να κάνουμε, δηλαδή ακόμα και εργαστήρια πάνω σε θέματα που θέλουμε να μελετήσουμε, που αυτά όμως, δυστυχώς δεν μπορούν να γίνουν δωρεάν, εννοώ να μη μείνουμε σε ένα θεωρητικό μόνο πλαίσιο επιμόρφωσης, αλλά να μπορούμε να κάνουμε και πρακτικά, κάτι που η δική μας η δουλειά το απαιτεί. Νομίζω ότι οι εκπαιδευτικοί μου είχαν όλη την καλή διάθεση, αλλά ειδικά φέτος, δεν ήταν μόνο ο φόρτος εργασίας της προϊσταμένης επιβαρυνμένος, καθώς μας ζητήθηκαν πολλαπλάσια πράγματα να γίνουν τόσο για την αξιολόγηση, όσο και για τα εργαστήρια δεξιοτήτων, αλλά και ο φόρτος εργασίας των συναδέλφων ήταν εξαιρετικά βαρύς, κάτι που περιόρισε πολύ το χρόνο τους και θεωρώ ότι, σε γενικές γραμμές, είναι ... αυτή η κουλτούρα που επικρατεί ακόμα, ότι δεν ανοίγουν και οι συνάδελφοι τα σχολεία τους, να γίνουν οι επιμορφώσεις ακόμα πιο ευρείες, δηλαδή να μπορείς να συνεργαστείς με άλλα νηπιαγωγεία. Ακόμα υπάρχει αυτό, γιατί υπάρχει το γραφειοκρατικό, γιατί πολλές συναδέλφισσες είναι ακόμα επιφυλακτικές. Άρα για μένα εμπόδιο είναι κι αυτή η κουλτούρα, αυτό το πνεύμα που έχουμε να σκεφτόμαστε λίγο προκατειλημμένα.

Συν: Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;

Π4: Το μεγαλύτερο εμπόδιο μας ήταν αυτό, η Πανδημία. Δε γινόταν διαζώσης να βρεθούμε, αυτό, βεβαίως, και το διαχειριστήκαμε. Μας δόθηκε το εργαλείο του διαδικτύου, των τηλεδιασκέψεων, επομένως το εκμεταλλευτήκαμε. Διαπιστώσαμε ότι ίσως να μας βγήκε και σε καλό, γιατί η συμμετοχή ήταν ακόμα μεγαλύτερη, ίσως γιατί πιο εύκολα ρυθμίζει και η συνάδελφος και ο γονέας τον χρόνο, όταν είναι στο σπίτι και για μας βγήκε και θετικά... μπορώ να πω.

Συν: Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

Π 4: Θα την χαρακτηρίζα επαρκή, αν και αυτό θα ήθελα να το πουν οι

συναδέλφισσες... γιατί νομίζω ότι εάν αξιολογήσω θετικά τους υφιστάμενους, είναι πολύ πιο καλό από το να αυτοαξιολογείσαι θετικά. Ωστόσο, θεωρώ και τα χρόνια εμπειρίας μου και αυτή η προσωπική αναζήτηση με καθιστά σε ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, ώστε να σχεδιάζω και να υλοποιώ τέτοιες δράσεις. Είναι και, γιατί είμαι χρόνια σε αυτόν τον τόπο που εργάζομαι, άρα έχω και τις γνωριμίες, ανθρώπους που έχω αναπτύξει διαχρονικές σχέσεις, δηλαδή οι συνεργάτες μου σε τέτοιου είδους επιμορφώσεις, νομίζω θα τους χαρακτήριζα σταθερούς. Άρα αυτό με βοηθάει πολύ.

Συν: Μάλιστα. Σας βοηθάει η εντοπιότητα, ότι είστε πολλά χρόνια σε ένα μέρος;

Π 4: Βεβαίως, ναι, ναι.

Συν: Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);

Π 4: Για μένα, επειδή ακριβώς η επαγγελματική ανάπτυξη είναι αέναη, είναι μία διαδικασία που δεν σταματάει ποτέ, όσες προσλαμβάνουσες έχεις σε οδηγούν κάπου παραπέρα, οτιδήποτε από αυτά που προαναφέρατε, για μένα είναι ένα λιθαράκι σε αυτό που λέμε επαγγελματική ανάπτυξη. Ωστόσο, θεωρώ ότι ένα μέρος της επιτυχίας είναι αυτό που κάνεις, να το αποδεικνύεις, όχι μόνο έμπρακτα, αλλά να μπορείς να αποδείξεις ότι έχεις ασχοληθεί λίγο παραπάνω με τη δουλειά σου. Άρα επίσημοι τίτλοι, όπως ένα μεταπτυχιακό ή ένα δεύτερο πτυχίο σε καθιστούν αυτόματα και πιο υψηλά στα κριτήρια που θέτουν και οι ανώτεροί σου, για το αν έχεις ασχοληθεί με αυτή την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι επιμορφώσεις, όχι ότι τις απαξιώνω, απλά θεωρώ ότι, αν γίνονται... πιο συγκεκριμένα, πιο επισταμένα από επίσημους φορείς, μπορεί και να έχουνε αντίκτυπο. Αλλά, για μένα το πιο επίσημο είναι το να κάνεις μεταπτυχιακό και, αν το κάνεις, να ασχοληθείς πραγματικά, να ασχοληθείς και με κάτι παραπάνω, για να μπορεί και να αποδειχθεί.

Συν: Μάλιστα. Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Π4: Ναι, νομίζω ότι ενθαρρύνομαι από αυτό που προσλαμβάνουν οι συναδέλφισσες, όταν βλέπεις ότι προσπαθείς να οργανώσεις κάτι, για να δυναμώσει

η ομάδα σου, αυτόματα έχεις πειστεί ότι την επόμενη φορά πρέπει να ξαναπροσπαθήσεις περισσότερο. Πιστεύω πάρα πολύ ότι ειδικά οι άνθρωποι που κατέχουν θέσεις ηγεσίας, θα πρέπει να προσπαθούν πάντα στο να ανεβάσουν τον όποιον οργανισμό διευθύνουν, είτε λέγεται νηπιαγωγείο, είτε λέγεται δημοτικό, είτε οποιοδήποτε οργανισμό. Θα πρέπει, λοιπόν, να εργάζονται πάνω σε αυτό και κυριότερος λόγος που το κάνεις είναι και γιατί αυτό εκφράζει εσένα, εσύ ο ίδιος πιστεύεις σε αυτό, άρα και το προσπαθείς. Εννοώ ότι έχει να κάνει με τον άνθρωπο.

Συν: Το εσωτερικό κίνητρο;

Π 4: Ναι, βεβαίως, αυτό το πιστεύω.

Συν: Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 4: Καταρχήν, (.. γελάει) το μέγα ζήτημα είναι ότι θέλεις τη σημερινή εποχή να κάνεις μεταπτυχιακό και στα περισσότερα νομίζω, το γνωρίζουμε όλοι, πρέπει να πληρώσεις χρήματα, που πια δεν περισσεύουν ή μάλλον οι μισθοί μας δεν μας επιτρέπουν να περισσεύουν, για να μπορέσουμε να πληρώσουμε. Άρα για μένα θα πρέπει να είναι πραγματικά δωρεάν προσφερόμενα τα μεταπτυχιακά για ανθρώπους που πραγματικά.... με κάποια κριτήρια ενδεχομένως, δεν είπα για όλους, αλλά πραγματικά για ανθρώπους που θέλουν να αναπτυχθούν επαγγελματικά, να υπάρχουν ελεύθερα και δωρεάν αυτές οι ευκαιρίες, να μπορούμε να πάρουμε και τις άδειές μας, όχι μόνο για τις εξετάσεις, να μπορείς να πάρεις την άδειά σου για να κάνεις μία έρευνα. Δε γίνεται να κάνεις μεταπτυχιακό, να ασχολείσαι με μία έρευνα και να μην μπορείς να λείπεις από την τάξη σου για να ασχοληθείς με αυτό. Δηλαδή θα πρέπει η επίσημη..... εκπαιδευτική πολιτική να..... και αυτά που θέλουν να περάσουν σε μας για την επαγγελματική ανάπτυξη, να τα πιστεύουν πρώτα οι ίδιοι. Πραγματικά να δημιουργούν τις συνθήκες, ώστε ο εκπαιδευτικός να ασχοληθεί και με κάτι άλλο, πέρα από τα καθημερινά της τάξης του. Δε γίνεται να μας ζητάς, να κάνουμε..... φέτος να τρέχουν τρεις επιμορφώσεις από το ΙΕΠ και εσύ να έχεις τον ίδιο φόρτο εργασίας για τη δουλειά σου και ίσως και παραπάνω.... μας ζητήθηκαν φέτοςκαι να μην υπάρχει μία ευελιξία, να λείπεις από την τάξη σου, να ασχοληθείς, να διαβάσεις! Δε γίνεται, δηλαδή να γίνονται όλα εις βάρος του ελεύθερου χρόνου μου, του εκπαιδευτικού και αν γίνεται αυτό, πάλι να δημιουργηθεί το κίνητρο, θέλετε χρηματικά, οικονομικά, ναι, βεβαίως. Όταν ασχολείσαι με μία επιμόρφωση, βεβαίως

και αυτό να...(δυσκολεύεται).

Συν:... ένα αντάλλαγμα;

Π 4: Ένα αντάλλαγμα, ας είναι οικονομικό.....

Συν: Μάλιστα, αυτό τροφοδοτεί την προσπάθεια να κάνεις κάτι....;

Π 4: Όταν επιχορηγούμε κάτι τέτοιο, δημιουργείται αυτόματα ένα κίνητρο παραπάνω. Όχι για να ασχοληθεί ο εκπαιδευτικός, αλλά για να αφιερώσει περισσότερο χρόνο από τον δικό του διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο. Αυτό εννοώ.

Συν: Μάλιστα. Θέλετε κάτι άλλο να προσθέσετε;

Π 4: Όχι, εκείνο που...θέλω να σας συγχαρώ, είναι μία πάρα πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα, πραγματικά είναι ένα θέμα που απασχολεί..... νομίζω θα μας απασχολήσει η επαγγελματική ανάπτυξη πάρα πολύ από εδώ και στο μέλλον και εύχομαι όλα αυτά που εσείς καταγράψατε, να ακουστούν και λίγο παραπάνω.

Συν: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τη συμμετοχή σας.

Π 4: Και εγώ σας ευχαριστώ.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο5 : (Π 5)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 13/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Μέσω WEBEX

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 44

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Αστική.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Τμήματος Εκπαίδευσης και Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία (ΤΕΑΠΗ) Πανεπιστημίου Αθηνών – ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου – Μεταπτυχιακό στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 17 χρόνια από τα οποία τα 5 ως Προϊσταμένη

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 5: Ναι, επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, θεωρώ ότι είναι..... ένας εκπαιδευτικός θα πρέπει να εξελίσσεται, να εξελίσσεται και με....θεωρητικά, ως προς τις πρακτικές που χρησιμοποιεί. Πώς θα το κάνει αυτό; Πώς θα εξελίσσεται; Θα εξελιχθεί μέσα από τη διαρκή επιμόρφωση, με δική του πρωτοβουλία και με τη διαρκή βελτίωση των πρακτικών που χρησιμοποιεί, χωρίς ουσιαστικά να με... για μένα προσωπικά είναι αδιάφορο το αν τον ενδιαφέρει να εξελιχθεί επαγγελματικά, π.χ. να γίνει συντονιστής εκπαιδευτικού έργου ή να παραμείνει εκπαιδευτικός στην τάξη, αλλά με... θα πρέπει ο ίδιος να επιθυμεί την προσωπική του αυτοβελτίωση.

Συν: Μάλιστα. Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;

Π 5: Σαφώς και ναι, έχει συνάφεια με το σύγχρονο σχολείο. Το σύγχρονο σχολείο διαρκώς εξελίσσεται, μπαίνουν νέα προγράμματα μέσα, νέες πρακτικές, πράγματα ...καινούργιες θεωρίες. Ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να αυτοβελτιώνεται, θα πρέπει να εκπαιδύεται. Επιπλέον, θα πρέπει να τον ενδιαφέρει η επαγγελματική του ανάπτυξη, έτσι ώστε να μπορεί και εκείνος να είναι σύγχρονος με τα δεδομένα που θα έχει... και το μάθημά του γίνεται καλύτερο.

Συν: Η ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου;

Π 5: Ναι.

Συν: Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;

Π 5: Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη, όχι απλά αναγκαία, είναι απαραίτητη. Ένας εκπαιδευτικός στο έργο του όταν οι εκπαιδευτικοί εργάζονται μέχρι την ηλικία των εξήντα, των εξήντα δύο και έχουν αποφοιτήσει πριν 35, πριν 30, πριν 20 χρόνια από τις σχολές τους, εάν παραμείνουν στις αρχικές τους σπουδές, είναι πολύ δύσκολο να είναι σύγχρονοι με τις εξελίξεις του σχολείου. Θα πρέπει να τους ενδιαφέρει να επιμορφώνονται, να μαθαίνουν καινούργια πράγματα, να αυτοβελτιώνονται, ώστε να μπορούν να συνάδουν με τις παιδαγωγικές προσεγγίσεις, με τις σύγχρονες. Δεν μπορεί, δηλαδή ένας εκπαιδευτικός να μείνει στις αρχικές του σπουδές και να μπαίνει στην τάξη 35 χρόνια και να μην αυτοβελτιώνεται, να μη γνωρίζει, να μη μαθαίνει καινούργια πράγματα επάνω στη δουλειά του.

Συν: *Η βασική εκπαίδευση δεν είναι αρκετή πλέον.....;*

Π 5: Δεν είναι αρκετή, ακόμη και για τα πιο νέα παιδιά, για τα παιδιά που αποφοίτησαν πριν 10 χρόνια, πόσο μάλλον για τις μεγαλύτερες ηλικίες.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών ;*

Π 5: Γενικά, τα κίνητρα που δίνει το υπουργείο, τα κίνητρα, δηλαδή το να οργανώνει το Υπουργείο επιμορφώσεις, το να οργανώνουν τα σχολεία επιμορφώσεις..... (δυσκολεύεται).

Συν: *Εντός σχολείου;*

Π 5: Ναι, εντός και διασχολικά, μεγαλύτερα δίκτυα σχολείων. Το erasmus, το θεωρώ μία πολύ καλή πρακτική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ενδεχομένως το Υπουργείο στις δικές του επιμορφώσεις να δίνει και κάποια χρηματικά κίνητρα, ώστε να κινητοποιούνται και εκείνοι που βαριούνται ή να δίνει..... ναι, γιατί οκ, υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι θέλουν, επιθυμούν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και κάποιοι άλλοι, που παρατηρούμε, οι οποίοι βαριούνται, δε συμμετέχουν, συμμετέχουν χωρίς ουσία, όπου αυτό που μαθαίνουν, δεν το εφαρμόζουν στην τάξη τους εντέλει. Ενδεχομένως να έδινε κι άλλα κίνητρα, πέρα από τα εκπαιδευτικά, ίσως και τα χρηματικά, για να κινητοποιήσει κι άλλους.

Συν: *Πιστεύετε, δηλαδή ότι κάποιος που, όπως είπατε, βαριέται, νομίζετε ότι το οικονομικό κίνητρο θα τον κάνει να αλλάξει;*

Π 5: Ενδεχομένως σε κάποιους, όχι σε όλους, σε κάποιους.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για τον ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π5: Κοιτάζτε να δείτε, ως προς το..... ναι, δίνω κίνητρα για συνεχή επιμόρφωση, γιατί πλέον προσπαθώ να οργανώσουμε κάποιες ημερίδες, κάποια σεμινάρια. Στον σύλλογο καλών πρακτικών, τι κάνεις εσύ, τι κάνω εγώ, έλα να το

δούμε, να πάρω εγώ από σένα πράγματα, να πάρεις εσύ από εμένα. Από την άλλη, προωθώ ό,τι σεμινάριο ή επιμόρφωση έρχεται στα emails όλων των εκπαιδευτικών. Θεωρώ ότι είμαι δημοκρατική και ότι δίνω χώρο και αέρα στους συναδέλφους να εργαστούν, χωρίς να τους ενοχλώ, να εργαστούν, όπως εκείνοι επιθυμούν να εργαστούν, εγώ δεν μπαίνω εμπόδιο ούτε ως προς το οικονομικό ούτε ως προς την κατεύθυνση που θέλουν να ακολουθήσουν στην τάξη τους. Εννοείται ότι όποιος θέλει να πάρει πρωτοβουλίες, μπορεί να το κάνει. Θεωρώ ότι είμαι πολύ διευκολυντική και ενισχυτική στο να τους βοηθήσω από την πλευρά μου, είτε γραφειοκρατικά, είτε οικονομικά, είτε υλικοτεχνικά χρειάζονται κάτι, να υποστηρίξω τέτοιες... πρωτοβουλίες. Επίσης, εκδηλώσεις που εκείνοι θα θέλουν να διοργανώνουν μέσα στο τμήμα τους, θα είμαι εκεί, θα λειτουργήσω βοηθητικά. Δε θεωρώ ότι καπελώνω και θεωρώ πως, ναι, είμαι δημοκρατική και ανοιχτή.

Συν: Δηλαδή θεωρείτε το κλίμα του σχολείου να είναι ευνοϊκό. Το σχολικό περιβάλλον που διαμορφώνεται εσείς ως προϊσταμένη είναι ευνοϊκό ως προς...;

Π 5: Ναι, θεωρώ ότι είναι ευνοϊκό.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 5: Ναι, ως προς τη χρήση των τεχνολογιών, το σχολείο μας, αυτή τη στιγμή, είναι πλήρως εξοπλισμένο με πολύ σύγχρονα εργαλεία. Δεν έχουμε αγοράσει κάποια λογισμικά που..... αν όμως ο εκπαιδευτικός μου ζητήσει κάποιο λογισμικό, που θα πρέπει να το αγοράσουμε, είμαι πολύ θετική ως προς αυτό. Έχουμε αγοράσει ρομποτάκια για να δουλέψουμε και εγώ και οι συνάδελφοι με τη ρομποτική. Ως προς τη σχολική δικτύωση, κάνουμε προγράμματα eTwinning, όπως και με συνεργασία, μέσω αλληλογραφίας, με σχολεία της Αθήνας, συνεργαστήκαμε με τα παιδιά, με τους πρόσφυγες από την ανοιχτή Δομή, δηλαδή ανοίξαμε το σχολείο και σε κάποιες άλλες ομάδες, διοργανώνουμε, έχουμε διοργανώσει μία επιμορφωτική ημερίδα και θα διοργανώσουμε κι άλλη. Θεωρώ ότι κάνουμε πράγματα ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη. Υπάρχει πρόσβαση από όλους τους εκπαιδευτικούς σε εγκυκλοπαίδειες, σε

έντυπο υλικό, σε βιβλία που υπάρχουν στο σχολείο, τίποτα δεν είναι κλειδωμένο, τα πάντα είναι στην ευχέρεια όλων. Δε θεωρώ ότι η τάξη, το σχολείο μου ανήκει και θεωρώ από... κάθε συνάδελφος για να κάνει τη δουλειά του, θα πρέπει να του προσφέρεις ελευθερία κινήσεων, στο να αισθάνεται ο ίδιος ασφαλής και να κάνει τη δουλειά του, όπως εκείνος επιθυμεί. Δεν παρεμβαίνω καθόλου στο.... κατά τα άλλα, είμαι ανοιχτή σε κάθε συνεργασία.

Συν: *Δηλαδή δίνεται αρκετές ευκαιρίες, έχετε ένα ωραίο περιβάλλον σχολικό, έχετε τα υλικά.....;*

Π 5: Θεωρώ ότι έχουμε ωραίο σχολικό περιβάλλον.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 5: Δια ζώσης, προωθώντας όλες αυτές τις ημερίδες, τα σεμινάρια κτλ. στα προσωπικά τους emails. Ταυτόχρονα, έχουν όλοι πρόσβαση στην αλληλογραφία του σχολείου, είμαι ανοιχτή, δηλαδή στους υπολογιστές είναι αποθηκευμένοι οι κωδικοί, τους κωδικούς τους έχω δώσει στις συναδέλφισσες. Ο εκπαιδευτικός στο σχολείο ή σε δεύτερο χρόνο στο σπίτι του είτε στο σχολείο μπορεί να μπει στο email του σχολείου και να ενημερωθεί. Αυτά.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 5: Προσπαθώ να βρω χρόνο, παραμένω περισσότερο στο σχολείο. Το δικό μας το σχολείο είναι λίγο ιδιαίτερο, επειδή υπάρχει μία αίθουσα όπου λειτουργεί ένα Ολοήμερο, όπου εργάζομαι εγώ και η συνάδελφος και, ταυτόχρονα, στο δικό μας σχολείο ανήκει το παράρτημα της Δομής. Άρα εκεί έχουμε.... το οποίο δεν είναι στο χώρο του σχολείου, έξω από το χώρο του σχολείου, μέσα στη Δομή. Εκεί υπάρχουν άλλες τέσσερις συναδέλφισσες, δύο νηπιαγωγοί και δύο καθηγήτριες αγγλικών. Σύλλογο όλες μαζί είναι δύσκολο να κάνουμεγιατί είναι διαφορετικά τα ωράρια που εργάζονται, η μία έρχεται από το Αίγιο, η συναδέλφισσα των αγγλικών μετά από τη Δομή, πηγαίνει στο γυμνάσιο ή στο δημοτικό. Όμως, είτε μέσω webex μπορούμε να κάνουμε όλες μαζί σύλλογο, παιδαγωγικές πρακτικές μπορούμε να συζητήσουμε, θέματα οργάνωσης, τους προγραμματισμούς τους, διαχείριση κρίσεων είτε με τη

συναδέλφισσα που είναι στην τάξη μου συζητάμε πάρα πολύ συχνά για το πώς να αντιμετωπίσουμε κάποια προβλήματα που ενδεχομένως εμφανίζονται είτε με τα κορίτσια της Δομής. Θεωρώ ότι είμαι πάρα πολύ διευκολυντική και άμεση γιατί και το σχολείο της Δομής, από τις ΜΚΟ και από τους ψυχολόγους που υπάρχουν για στήριξη, όλα αυτά πρέπει να γίνονται μέσω εμού. Δηλαδή εγώ θα πρέπει να στείλω επίσημο έγγραφο στον διοικητή, ο διοικητής στη ΜΚΟ ή στον Ερυθρό Σταυρό, η ΜΚΟ να διαβάσει το έγγραφο και να υλοποιήσει το αίτημα των εκπαιδευτικών. Όλα αυτά, λοιπόν, έχουν ως αποτέλεσμα, χωρίς να είμαι στη Δομή, γνωρίζω ό,τι αιτήματα έχουν τα κορίτσια... θεωρώ ότι είμαι και άμεση, δηλαδή θα στείλω το έγγραφο σήμερα κι όχι μετά από 10 μέρες. Θεωρώ ότι είμαι δίπλα τους.

Συν: *Άρα ο χρόνος συνεδριάσεων προσωπικού γίνεται κυρίως μέσω webex;*

Π 5: Δια ζώσης όχι, μέσω webex γίνεται όμως.

Συν: *Άρα χρησιμοποιείται το webex για όλο το προσωπικό.....;*

Π 5: Ναι, το διαδίκτυο, το zoom, έχουμε ομάδες στο Viber με τα κορίτσια της δομής, με τη συνάδελφο, με τη νέα συνάδελφο των Αγγλικών στη δική μου τάξη....Θεωρώ ότι είναι άμεσος και έχει αποδειχτεί ότι, όπως το διαχειριζόμαστε, δε ξέρω αν επιλύονται, αλλά, τέλος πάντων, τα αιτήματα των συναδέλφων φτάνουν εκεί που πρέπει να φτάσουν και πιέζω όσο μπορώ.

Συν: *(Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 5: Από τη μία, αν ήτανε.... αν προέκυπτε θέμα ωραρίου, δε θα είχα κανένα θέμα να γίνει αλλαγή ωραρίου, ακόμα και να πάρει ενδεχομένως άδεια στο να συμμετέχει σε όλο αυτό. Από την άλλη, εάν προσωπικά διαθέτω είτε στο σχολείο, είτε σε ηλεκτρονική μορφή, είτε σε έντυπη, κάποιο υλικό που να θεωρηθεί βοηθητικό ως προς αυτό το οποίο θέλει να κάνει ο συνάδελφος, θα το προωθήσω ή το προωθώ. Εάν πέσει στην αντίληψή μου, κάποια συμπληρωματική επιμόρφωση με τη συγκεκριμένη θεματολογία, επίσης, θα την προωθήσω. Αν νομίζει ότι χρειάζεται να κάνει κάποια πρακτική εφαρμογή στην τάξη της με τους μαθητές της, εννοείται ότι θα είμαι διευκολυντική και στην παροχή υλικοτεχνικής υποδομής, στην παροχή χρόνου, στην παροχή προσωπικής βοήθειας..... αυτό.

Συν: *Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της*

σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π5: Εντάξει, ο ηγέτης, και δε μιλάω για μένα προσωπικά, πρέπει να χαρακτηρίζεται δημοκρατικός, να είναι ανοιχτός, να έχει δεξιότητες διαλογικές, να έχει προσωπικότητα που να κινητοποιεί με το παράδειγμά του και όχι με τα λόγια του τους εκπαιδευτικούς, να τους εμπνέει, να υπάρχει μία ελευθερία κίνησης και με πρόσβαση όλων σε όλα. Να είναι διευκολυντικός, να δίνει ευκαιρίες στο να παίρνουν πρωτοβουλίες οι συνάδελφοι, να τις υποστηρίζει αυτές τις πρωτοβουλίες, να αναθέτει αρμοδιότητες, χωρίς όμως αυτό να γίνεται καταναγκαστικά, αλλά να εμπνέει τους άλλους, τους συναδέλφους να θέλουν να συμμετέχουν, να θέλουν να βελτιωθούν, να θέλουν να οργανώσουν προγράμματα. Εντάξει, τώρα, είναι οι δεξιότητες..... κάποιοι άνθρωποι τις έχουνε και κάποιοι άνθρωποι δεν τις έχουνε, αυτές τις ηγετικές δεξιότητες. Θεωρώ..... ναι..... να μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους και οι άλλοι να συμμετέχουν, να έχει ένα όραμα για το σχολείο, να θέλει να κάνει το σχολείο του οικολογικό, περιβαλλοντικό, αειφόρο, να έχει ένα τέτοιο όραμα, το οποίο, όμως, να εμπνεύσει τους συναδέλφους και εκείνοι να κινητοποιούνται με τη δική τους θέληση και όχι επειδή τους το είπε ο διευθυντής τους.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 5: Από όλα αυτά, θεωρώ ότι η έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών είναι αυτό το οποίο θα μπορούσε να δυσχεραίνει, να φέρει εμπόδιο ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, δηλαδή εάν ο άλλος δεν το θέλει, τον κινητοποιείς, τον κινητοποιείς, εάν ο άλλος είναι αρνητικός..... Πέρυσι είχα μία συναδέλφισσα, η οποία ότι και να της πεις και δεν ήταν μόνο πέρυσι, τώρα δουλεύει στη διπλανή τάξη και την βλέπω με την δική της προϊσταμένη, είναι τόσο αρνητική, οκ, συζητάς μαζί της, της προτείνεις να κάνει μία

δράση, να κάνουμε από κοινού μία δράση, να αναλάβει μία πρωτοβουλία, εάν ο άλλος πραγματικά δεν το θέλει, δε θα το κάνει, δε θα το κάνει καταναγκαστικά, δε θα το κάνει καθόλου. Άρα, λοιπόν, θεωρώ ότι ο παράγοντας που μπορεί να δυσχεραίνει το έργο προς την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι τελείως προσωπικός, έχει να κάνει με τον ίδιο τον άνθρωπο, με τη βούληση, γιατί θεωρώ ότι, αν πιστεύουμε σε κάτι, βρίσκουμε τρόπους. Η έλλειψη υποδομών..... εάν είσαι νηπιαγωγός, εμείς οι νηπιαγωγοί και σε μία τρύπα να δουλέψουμε, μπορούμε να κάνουμε κάτι... Χορηγούς τους συζύγους μας, τους φίλους μας, καταλάβατε (γελάει)

Συν: *Η αγάπη για το επάγγελμα είναι...;*

Π 5: Ακριβώς!! Η γραφειοκρατία είναι πλέον..... δύσκολα, δηλαδή να θέλει κάποιος να κάνει κάτι, που να είναι τόσος μεγάλος όγκος χαρτούρας τελικά, να μην το κάνει, λόγω αυτού. Όμως, όταν ο συνάδελφος πραγματικά δε θέλει, πέρα από συζήτηση, από κινητοποίηση, από αποστολή ενδεχομένως κάποιων ενημερωτικών φυλλαδίων, βιβλίων, δεν ξέρω τι, για να τον κινητοποιήσουμε, εάν ο άλλος δεν θέλει, θεωρώ ότι δεν θα το κάνει.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 5: Στα χρόνια που είμαι προϊσταμένη, είναι αυτή η περίπτωση, η περσινή. Την πήρα με το καλό, το συζητήσαμε, της είπα ότι αν θέλει να το κάνουμε μαζί, να την βοηθήσω ή να προτείνει εκείνη κάτι που θέλει να κάνει στη γιορτή της λήξης πέρυσι. Τελικά, αποφάσισε ότι δεν ήθελε να κάνει κάτι. Δεν μπόρεσα να την πιέσω, δεν είναι και το στυλ μου τέτοιο, να πιέσω τον άλλον. Βέβαια, από την άλλη, το αποτέλεσμα της γιορτής δεν ήταν μία συλλογική προσπάθεια και επί της ουσίας εκείνη είχε..... αλλά δε θεωρώ ότι την ένοιαζε κιόλας. Άρα είναι στον άνθρωπο, πώς κλειδώνει και πώς δε σου αφήνει χώρο, ό,τι προσπάθειες και να κάνεις, να ανοίξει και να συνεργαστεί μαζί σου. Φυσικά, και το πόσο εκπαιδευμένος είναι ο άλλος, δεξιότητες συνεργασίας, δημοκρατίας, πόσο ανοιχτόμυαλος μπορεί να είναι.

Συν: *Μάλιστα. Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π 5: Κοιτάζτε να δείτε, εγώ προσωπικά έχω κάνει, με δική μου πρωτοβουλία, ένα σεμινάριο 450 ωρών που αφορούσε τη σχολική ηγεσία και την επαγγελματική

ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σε δημόσιο πανεπιστήμιο. Από κει και πέρα όμως, θεωρώ ότι, ναι, θέλω υποστήριξη. Δε θεωρώ ότι..... παίρνεις ιδέες, βλέπεις άλλες πρακτικές καλύτερες, ενδεχομένως πρακτικές που εφαρμόζονται σε σχολεία του εξωτερικού. Δηλαδή θεωρώ ότι όλοι χρειαζόμαστε και εγώ προσωπικά διαρκής επιμόρφωση και υποστήριξη πάνω σε αυτό το κομμάτι.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 5: Ημερίδες, σεμινάρια, με προσωπικό διάβασμα, με προσωπικό κόπο, ενδεχομένως και με ένα δεύτερο μεταπτυχιακό, αλλά να είναι το αντικείμενο του..... να είναι συναφές με την επαγγελματική ανάπτυξη, με την εκπαίδευση ενηλίκων, τη Διά Βίου Μάθηση, ενδεχομένως ένα μεταπτυχιακό συναφές με το συγκεκριμένο αντικείμενο, όχι ένα δεύτερο μεταπτυχιακό, ας πούμε, στην ειδική αγωγή ο θεσμός του μέντορα, δηλαδή γιατί όχι και εγώ που είμαι προϋσταμένη, δεν ξέρω για πόσα χρόνια θα είμαι, γιατί όχι να μην έχω έναν μέντορα η/ο οποία/ος να είναι 20 χρόνια και να εμπνεύσει και εμένα, να μου δείξει και άλλα πράγματα.

Συν: *Μάλιστα, εσείς η ίδια θα μπορούσατε να λειτουργήσετε ως μέντορας;*

Π 5: Θα μπορούσα να υπάρξω, αλλά αυτό δε ξέρω, ως προς την δική μου επαγγελματική ανάπτυξη, θα ήθελα να είχα έναν μέντορα.

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 5: Εάν υπάρχουν θετικοί παράγοντες; Είναι το ότι τη φετινή χρονιά, ας πούμε, οι νέοι συνάδελφοι είναι πάρα πολύ θετικοί και δεκτικοί και όλο αυτό το πλαίσιο συνεργασίας που αναπτύσσεται, των πολύ καλών σχέσεων μεταξύ μας, θεωρώ ότι είναι θετικός παράγοντας που κινητοποιεί και εμένα, στο να γίνομαι καλύτερη ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη τη δική του, κινητοποιεί και εμένα όλη αυτή η καλή συνεργασία, το θετικό κλίμα στο να βελτιώνομαι και εγώ.... αυτό.

Συν: *Καταλήγουμε, δηλαδή ότι η βούληση και η θέληση των εκπαιδευτικών είναι το βασικό κριτήριο, ο βασικός παράγοντας.*

Π 5: Για μένα, ναι.

Συν: *Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π5: Αυτό, τη διοργάνωση σχετικών σεμιναρίων, δη επιμορφώσεων. Διοργανώνεις σεμινάρια που έχουν περισσότερο παιδαγωγικό χαρακτήρα..... ενδεχομένωςκαι αυτά συμβάλλουν σαφώς στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ενδεχομένως να διοργάνωνε βιωματικά σεμινάρια με πολύ μικρότερο... σε τοπικό επίπεδο, να ενίσχυε τη συνεργασία των σχολείων με σχολεία του εξωτερικού επί της ουσίας. Το ίδιο είναι καλό, έχει να κάνει με τη συνεργασία, με τα κοινά έργα που μπορεί ένα σχολείο στην Ελλάδα να δημιουργήσει με ένα σχολείο του εξωτερικού, ενδεχομένως σεμινάρια με σχολεία του εξωτερικού όσον αφορά τις καλές πρακτικές, με βελτίωση του εκπαιδευτικού, λιγότερη γραφειοκρατία για τα erasmus και τα erasmus θα γίνονταν πολύ πιο εύκολα, δηλαδή να χρηματοδοτήσει τέτοια προγράμματα ανταλλαγής εκπαιδευτικών σε άλλα σχολεία, σε άλλες χώρες του εξωτερικού και..... με ανάπτυξη, συνεργασία των σχολείων μεταξύ τους σε παιδαγωγικές, σε πρακτικές, ώστε να δούμε πώς δουλεύει το σχολείο στη Δανία ή στη Νορβηγία ή στη Σουηδία ή στη Σιγκαπούρη, γιατί όχι; Σε σχολεία, δηλαδή τα οποία θεωρούνται στην κορυφή των αξιολογικών, τέλος πάντων

Συν: *δεικτών.*

Π 5: Αυτοί τι κάνουν καλύτερο από εμάς;

Συν: *Ωραία. Έχετε κάτι άλλο να αναφέρετε; Θέλετε κάτι άλλο να προσθέσετε;*

Π 5: Όχι, όχι.

Συν: *Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.*

Π 5: Κι εγώ σας ευχαριστώ.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο6 : (Π 6)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 13/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Γραφείο του Συλλόγου Διδασκόντων

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 50

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ : Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΩΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Πατρών – ΤΠΕ Επίπεδο Α και Β- Μεταπτυχιακό στο Πανεπιστήμιο της Πελοποννήσου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 15 χρόνια από τα οποία τα 9 ως Προϊσταμένη νηπιαγωγός.

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 6: Η επαγγελματική ανάπτυξη, εντάξει, εξαρτάται από τις προσδοκίες του καθενός, τις ατομικές. Η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να είναι απλά το να εξελίσσεται και να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις καθημερινές απαιτήσεις της δουλειάς του, μπορεί να είναι, όμως, και κάτι περισσότερο. Εάν το επιθυμεί, υπάρχει κάποια ιεραρχία την οποία μπορεί να ανέβει και να έχει έναν υψηλό στόχο. Σίγουρα πάντως, η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι απαραίτητη και είναι ένας όρος που πάρα πολύ συζητιέται και ακούγεται το τελευταίο διάστημα, εξαιτίας και των εξελίξεων στον χώρο της εκπαίδευσης που ξεκινάει από την προσχολική.

Συν: Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;

Π6: Σίγουρα, πάντα η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ήταν απαραίτητη, αλλά, το 2022, με τόσες αλλαγές που συμβαίνουν και σε κοινωνικό επίπεδο, τόσες αλλαγές στην τεχνολογία, στον τρόπο ζωής, αλλά κυρίως και στον τρόπο λειτουργίας του σύγχρονου νηπιαγωγείου με τις απαιτήσεις και τις καινοτομίες που έχουν εισαχθεί και επισήμως στο Αναλυτικό, φυσικά και είναι..... σχετίζεται άμεσα με τον ρόλο του. Το σύγχρονο νηπιαγωγείο έχει αλλάξει.

Συν: Μάλιστα. Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;

Π6: Ο εκπαιδευτικός δε θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στα σύγχρονα δεδομένα, εάν δε φροντίσει για την επαγγελματική του ανάπτυξη η οποία αφορά και σύγχρονες δεξιότητες που έχουν να κάνουν με τις νέες τεχνολογίες, με τα νέα

προγράμματα, με το νέο τρόπο επικοινωνίας και με τους μαθητές και με τους γονείς και με όλο το δίκτυο των σχολείων. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός ρόλος για τον οποίο, αν δεν εξελίσσεται, δεν είναι ενήμερος, δε θα μπορεί να είναι και αποτελεσματικός.

Συν: *Άρα θεωρείται ότι είναι χρήσιμη, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή;*

Π 6: Ιδιαίτερα, γιατί... να μην ξεχνάμε ότι ζήσαμε περιόδους πανδημίας, να πάρουμε αυτό, το πιο απλό. Πώς θα μπορούσε ένας εκπαιδευτικός να ανταπεξέλθει στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και επικοινωνία, αν δεν είχε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες; Το πιο απλό, πέρα από την πολυπλοκότητα των σχέσεων και με τους γονείς και με τα παιδιά. Είχε πάρα πολλά, αλλά ένα παράδειγμα είναι αυτό.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π6: Καταρχήν, θα έπρεπε να υπάρχουν κίνητρα. Υπάρχουν άνθρωποι, υπάρχουν πολλών ταχυτήτων εκπαιδευτικοί, έτσι; Υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι φροντίζουν για την αυτοεπιμόρφωσή τους, γιατί το θέλουν, γιατί τους αρέσει ο κόσμος της γνώσης, γιατί θέλουν να εξελίσσονται σε ατομικό επίπεδο. Από την άλλη, ένας μέσος εκπαιδευτικός ο οποίος έχει και τις καθημερινές του υποχρεώσεις, θα έπρεπε να έχει και ένα κίνητρο για να κάνει κάτι παραπάνω για τη δουλειά του και για τον εαυτό του, διότι, για παράδειγμα, ωραίο είναι αυτό που λέμε να εξελισσόμαστε, αλλά πλέον κάνουμε πράγματα όλοι οι εκπαιδευτικοί και δράσεις στα οποία, πέρα από ένα μπράβο μεταξύ μας, άντε να μας δώσουν και έναν έπαινο, δεν υπάρχει κάτι άλλο...

Συν: *Τι είδους κίνητρα θα θεωρούσατε σημαντικά;*

Π 6: Ναι, θα σας πω ένα παράδειγμα. Παλιότερα, και δεν μιλάω για πολύ παλιές εποχές, πριν από μία δεκαετία, παίρναμε ένα προγραμματάκι σχολικών δραστηριοτήτων το οποίο το εκπονούσαμε με τον τρόπο που εμείς επιλέγαμε, για τα απειλούμενα ζώα, ένα πολιτιστικό πρόγραμμα, ένα περιβαλλοντικό. Αν μην τι άλλο, το σχολείο μας έπαιρνε 100 ευρώ για να τα χρησιμοποιήσει, όπως θέλει, σε ένα βιβλιοπωλείο. Η βιβλιοθήκη του σχολείου μου έχει ακόμα βιβλία από εκείνα τα προγράμματα. Λοιπόν, κάποια στιγμή, αυτό κόπηκε και τώρα, βλέπεις, μπαίνεις σε προγράμματα με πολύ κόπο και όχι μόνο που.... θα σας πω και αυτό είναι και λίγο, θα

έπρεπε ακόμα και ο ίδιος ο εκπαιδευτικός που αφιέρωσε πολύ προσωπικό χρόνο να είχε μία ανταμοιβή. Γιατί όχι; Να μην έχει ένα κίνητρο; Μια ανταμοιβή;

Συν: Οικονομικό κίνητρο;

Π 6: Οικονομικό, γιατί όχι; Ας μην ήταν οικονομικό, να δεχτώ τώρα, ότι η χώρα μου δεν έχει το κίνητρο μιας οικονομικής ανταμοιβής. Έχει ο εκπαιδευτικός, ο σημερινός, την οικονομική δυνατότητα μιας εμπειρίας πολιτιστικής, ένα θέατρο του περισσεύουν να πάει; Δεν είναι αυτό αναβάθμιση του επιπέδου του εκπαιδευτικού; Ούτε δωρεάν ένα εισιτήριο για ένα θέατρο, δε μας έχουν δώσει! Αυτό είναικαι κάνει κάποιος εκπαιδευτικόςγιατί το θέλει, γιατί αγαπάει τη δουλειά του, γιατί θέλει να εξελιχθεί.

Συν: Έχετε να προσθέσετε άλλες πρακτικές, στρατηγικές;

Π6: Εγώ, ως προϊσταμένη, την υποστηρίζω την επιμόρφωση του εκπαιδευτικού και φυσικά, οι συνάδελφοι γνωρίζουν ότι και εγώ έχω κάνει μεταπτυχιακό και εγώ δεν αφήνω επιμορφώσεις... και συχνά-πυκνά προσπαθώ, πέρα από την τυπική μου υποχρέωση να τους ενημερώσω μέσω email κτλ., ανάλογα με τις δυνατότητές τους, θα τους προτείνω και κάποια πράγματα. Υπάρχουν αξιόλογα προγράμματα πλέον και είναι και δωρεάν αυτά τα οποία μπορούν να τα παρακολουθήσουν. Άλλες στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν είναι να φέρω εδώ στο σχολείο μου είτε με τις δικές μου γνώσεις να ενισχύσω την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ή και να φέρω κάποιους ειδικούς που μπορεί να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Ποια είναι γνώμη σας για τον ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ .ά); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 6: Εκ προοιμίου, η άποψή μου για την ηγεσία στο νηπιαγωγείο ειδικά το οποίο, όπως γνωρίζουμε, κατά κύριο λόγο είναι ολιγοθέσιο, όπως και το δικό μου νηπιαγωγείο και η συντριπτική πλειοψηφία των νηπιαγωγείων. Πιστεύω ότι η ηγεσία είναι...πρέπει να είναι συμμετοχική και δημοκρατική, αλλιώς δεν είναι

αποτελεσματική. Τα περισσότερα πράγματα, πέρα από κάποιες εγκυκλίους που έρχονται και πρέπει να τις εφαρμόσουμε, αυτός είναι ο ρόλος μας, χιλιάδες άλλα πράγματα, ο προγραμματισμός και ο ετήσιος προγραμματισμός του σχολικού έτους, ακόμα πολλές δράσεις στο σχολείο είναι αποτέλεσμα συλλογικών αποφάσεων. Απλά η προϊσταμένη είναι εκείνη που γνωρίζει τη φιλοσοφία ή την παράδοση του νηπιαγωγείου, εκείνη έχει ένα όραμα, γιατί συνήθως η προϊσταμένη, όπως εγώ στο δικό μου νηπιαγωγείο είμαι περισσότερα χρόνια εδώ, οφείλω, λοιπόν, να παίρνω την πρωτοβουλία... για τη λήψη κάποιων αποφάσεων, πλην όμως, πέρα από την εισήγηση, όλοι είμαστε ισότιμοι, όπως το λέει και ο νόμος πολύ σωστά, στη λήψη αποφάσεων και όλες οι ιδέες και απόψεις είναι σεβαστές και οι αποφάσεις, βεβαίως, παίρνονται δημοκρατικά, πέρα από αυτές που είναι υποχρέωσή μας, γιατί είναι εγκύκλιοι ή νόμοι που πρέπει να εφαρμοστούν.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 6: Καταρχάς, η ερώτηση είναι πολύ ωραία και άπτεται της προηγούμενης..... η προϊσταμένη οφείλει να βοηθάει με πάρα πολλούς τρόπους είτε με την καθημερινή της μία λέξη που θα πει, ένα μπράβο, μία επιβράβευση, με το να..... μια ιδέα ενός εκπαιδευτικού να την βοηθήσει, να την προωθήσει, ακόμα και της παραμικρής και, αν μπορεί, αυτή τη μικρή προσπάθεια, να δώσει ένα κίνητρο, να βγει από τη σχολική κοινότητα, να πάει σε ένα διαγωνισμό, να τροποποιηθεί, γιατί όχι; Γιατί βλέπουμε και νέους συναδέλφους που έχουν μία ιδέα και δεν μπορούν, ίσως δε γνωρίζουν το πλαίσιο, θα πρέπει εκεί, λοιπόν, να υποστηριχθεί ένας συνάδελφος.

Συν: Εσείς τι δράσεις έχετε κάνει στο σχολείο σας σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη;

Π 6: Κοιτάζτε, καταρχάς, έχουμε κάνει κάποιες ενδοσχολικές επιμορφώσεις. Η μία αφορά τα ζητήματα διοίκησης, άλλη μία έχει γίνει, γιατί αυτό θεωρήσαμε ότι αγγίζει όλους τους εκπαιδευτικούς, παλιούς και νέους, για την ψυχική ανθεκτικότητα. Το θέμα ήταν πάρα πολύ ωραίο, συνεργαστήκαμε με το δημοτικό σχολείο και με ένα

ακόμη δίκτυο σχολείων και μαζευτήκαμε περίπου 30 εκπαιδευτικοί και νομίζω ήταν ένα αξιόλογο σεμινάριο. Έχουμε κάνει για το παιδικό ιχνογράφημα, εκμεταλλευτήκαμε συνάδελφο του δημοτικού που είναι και ψυχολόγος και βέβαια, έχουμε ακόμη, τον επόμενο μήνα, και με το ΚΕ. Δ. Α. Σ. Υ. μία επιμόρφωση ενδοσχολική συν ότι οι συνάδελφοι παρακολουθούν και όλες τις επιμορφώσεις του ΙΕΠ στα αγγλικά, στα εργαστήρια δεξιοτήτων και πραγματικά νομίζω ότι είναι ήδη αρκετά επιφορτισμένες με όλα αυτά.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 6: Σίγουρα φεύγουν στα emails οπωσδήποτε. Από κει και ύστερα, όμως, το ξαναείπα, κάθε email που στέλνω, το έχω κοιτάξει προσωπικά, διότι στέλνονται πάρα πολλά καθημερινά, το έχω δει προσωπικά και, επειδή λίγο πολύ γνωρίζω τους εκπαιδευτικούς μου, τους κάνω και μία επισήμανση και στην καθημερινή μας επικοινωνία, ότι αυτό, κατά τη γνώμη μου, είναι πάρα πολύ καλό, δεξ το, εάν έχεις χρόνο, με διακριτικότητα βέβαια, έτσι;

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά ;*

Π 6: Ναι, εδώ τίθεται πάλι ο χρόνος συνεδριάσεων του προσωπικού ο οποίος χρόνος ποτέ δεν είναι... Όπως, τουλάχιστον, έχω ακούσει, γνωρίζω στη δευτεροβάθμια αφήνουν τα παιδιά λίγο έξω και κάνουν μία σοβαρή δίωρη συνεδρίαση. Εμείς εδώ οι εκπαιδευτικοί, το να μπορούμε να κάνουμε μία συνεδρίαση, οι τρεις νηπιαγωγοί και των αγγλικών, γιατί είναι και αυτή μία αξιόλογη συνάδελφος, η οποία..... πότε είναι εδώ;..... να είμαστε και οι τρεις εδώ! Έχουμε και Ολοήμερο, έτσι; Το Ολοήμερο λειτουργεί από τις 12:00μ.μ. έως τις 4:00μ.μ., έτσι, όπως είναι τα ωράρια του νηπιαγωγείου, όχι μόνο δεν μπορεί να γίνει πραγματικά μία συνεδρίαση με όλους παρόντες, αλλά, εάν πεις ότι πρέπει να βρω οπωσδήποτε έναν τέτοιο χρόνο, τι θα κάνεις; Θα έρθεις στις 4:00μ.μ. και θα παραβιάσεις το ωράριο των πρωινών; Άρα, λοιπόν, οποιοδήποτε θέμα είτε αφορά συγκρούσεις τα οποία ανακύπτουν, να μην μπω σε καθημερινή βάση, πολύ τακτικά, θα πρέπει να έχουμε την ευελιξία και τον τρόπο,

την εμπιστοσύνη, να βρούμε την εμπιστοσύνη μεταξύ μας, σεβόμενοι τη λειτουργία του σχολείου και τις ανάγκες των παιδιών, έτσι ώστε να μπορούμε να συνεννοηθούμε μέσα στη λειτουργία του νηπιαγωγείου, κακά τα ψέματα. Μπορεί να μιλήσουμε και το απόγευμα για να το λύσουμε ή ανάλογα με την περίπτωση.... Θα πρέπει να λυθεί άμεσα και ας έχουμε τα παιδιά μέσα, αλλά οι συνεδριάσεις με αυτή τη μορφή που γράφονται, είναι ένα πρόβλημα. Έχω επικοινωνήσει και με τη Διεύθυνση για αυτό να ξέρετε και όχι μόνο. Δεν έχει βρεθεί πραγματικός χρόνος για να.....

Συν: *Πήρατε κάποια απάντηση, σας διευκόλυναν;*

Π 6: Δεν τους έχει απαντήσει το Υπουργείο.

Συν: *Μάλιστα, άρα εσείς βρίσκειται χρόνο τα απογεύματα, τηλεφωνικές επαφές ή όποτε βρείτε χρόνο στο διάλειμμα ίσως ή κάπως έτσι.*

Π 6: Ναι, ναι, με την πρωινή συνάδελφο στο διάλειμμα το οποίο δεν είναι διάλειμμα φυσικά, είναι επιτήρηση των παιδιών και, ταυτόχρονα, βλέπουμε και τα προβλήματα που υπάρχουν και αναλόγως ανταλλάσσουμε προτάσεις, εκεί πλέον γίνεται και ο άτυπος Σύλλογος. Εκεί είναι ο άτυπος Σύλλογος. Και φυσικά ενημερώνουμε και τη συνάδελφο που έρχεται και όλες μαζί βρίσκουμε μία λύση σε όλα αυτά τα ζητήματα.

Συν: (Σενάριο): *Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 6: Εννοείται σε εργάσιμη μέρα;

Συν: *Ναι, ναι, δηλαδή πώς θα τον διευκολύνετε;*

Π6: Εάν πρόκειται για ημερίδα υπάρχει μία άδεια που είναι για επιστημονικούς λόγους. Βέβαια, αυτή γράφει, εάν κρίνεται ωφέλιμο, κάπως έτσι, για τις ανάγκες της υπηρεσίας κτλ., υπάρχει η άδεια σίγουρα. Εννοείται ότι θα δώσω άδεια σε έναν εκπαιδευτικό, ο οποίος θέλει να κάνει κάτι... να παρακολουθήσει σεμινάριο ή ημερίδα. Εάν πρόκειται για μεταπτυχιακό, πάλι θα τον διευκολύνεις, αλλά και εκεί υπάρχουν οι άδειες. Εκεί μπορείς να τον διευκολύνεις με το να μην τον επιφορτίζεις με παραπάνω εργασία στο διάστημα αυτό που ξέρεις ότι αφιερώνει πολύ εξωδίδακτικό χρόνο σε αυτή την επιμόρφωση που κάνει.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 6: Καταρχάς, πιστεύω ότι πρέπει να έχεις μια επικοινωνιακή δεξιότητα, διαφορετικά δεν μπορείς να το καταφέρεις. Θα πρέπει να είσαι και καλός ακροατής όταν θέλεις να πεις κάτι, πρέπει πρώτα να είσαι καλός ακροατής, θα πρέπει να έχεις αφογκραστεί τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και φυσικά, από κει και πέρα να είσαι και ο ίδιος, πέρα από μία προσωπικότητα η οποία θα εμπνέει και εμπιστοσύνη και δυναμισμό, πιστεύω, σε κάποιο βαθμό, θα πρέπει γενικά.... να είσαι η ίδια, ας το πούμε, εντός εισαγωγικών πρότυπο για να μπορέσεις....δεν μπορεί, εάν εσύ δεν κάνεις πράγματα, να απαιτείς να κάνουν οι άλλοι, δεν μπορεί να ζητάς σεβασμό και ευγένεια, εάν εσύ δε σέβεσαι τους άλλους σε όλα τα επίπεδα, θα πρέπει να το βλέπουν και από τη συμπεριφορά σου, τη δική σου στα παιδιά, τη δική σου συμπεριφορά στους γονείς και φυσικά, τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη που δείχνεις στους συναδέλφους. Πιστεύω ότι είναι το κλειδί για να προχωρήσεις και παρακάτω και να πεις..... πάμε και σε παιδαγωγικά ζητήματα, δεξιότητες, εκσυγχρονισμό. Θα πρέπει εσύ να προσπαθείς να εισαγάγεις μια καινοτομία στην τάξη σου και να μην κάνεις αυτά που κάναμε πριν 10 χρόνια.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 6: Εντάξει, σίγουρα το εκπαιδευτικό σύστημα, έτσι όπως λειτουργεί τα τελευταία χρόνια, δεν μπορούμε να μη μιλήσουμε και για τη συγκεκριμένη σχολική χρονιά η οποία όχι απλά συγκεντρωτική ήταν, αλλά πέρασε ένα σωρό πράγματα που ο εκπαιδευτικός κόσμος δεν τα ήθελε, κακά τα ψέματα. Πέρασε πολλά πράγματα που ο εκπαιδευτικός κόσμος δεν τα ήθελε, η αξιολόγηση, όλα αυτά, περνάει μέσα από τον προϊστάμενο ο οποίος πρέπει και να πείσει και να βρει το χρόνο, γιατί όλα αυτά τα

θέλουν και γραπτά, υπάρχει γραφειοκρατικός όγκος, απίστευτος γραφειοκρατικός όγκος ο οποίος, κατά τη γνώμη μου, σε κάποιο βαθμό, είναι και περιττός. Δηλαδή λέω εγώ, καλός ο εκσυγχρονισμός, ωραίο το myschool, έχει τα emails, έχει το ένα, έχει το άλλο, αλλά όλα αυτά τα πράγματα πρέπει να τα γράψουμε στο Μητρώο με το χεράκι, δηλαδή δεν μπορεί να μιλάμε τώρα για εκσυγχρονισμό του σχολείου και να πρέπει να μάθουμε και τα καινούργια εργαλεία και τις καινούργιες πλατφόρμες που δεν είναι όλες φιλικές, είναι ένας απίστευτος φόρτος εργασίας. Θεωρώ ότι η προϊσταμένη του νηπιαγωγείου στην ουσία είναι μία εθελόντρια του νηπιαγωγείου, κάνει μία εθελοντική εργασία, επειδή της αρέσει, δεν πιστεύω ότι αμείβεται, ότι έχει κάποιο αντίκτυπο. Τώρα.... το ερώτημα αν..... αν.....(δυσκολεύεται).

Συν: *Θεωρείτε ότι υπάρχουν άλλοι παράγοντες; Είπατε γραφειοκρατία, φόρτος εργασίας.....*

Π6: Ο τρόπος που επιβάλλονται οι εγκύκλιοι. Τη φετινή χρονιά, έχουν επιβληθεί κάποια πράγματα, πέρα από τα γραφειοκρατικά, οι αξιολογήσεις, οι δράσεις, οι συνεχείς συνεδριάσεις που, για τους λόγους που αναφέραμε, δυσχεραίνουν την κατάσταση, δηλαδή γενικώς μπήκαν πολλές καινοτομίες, πολλά πράγματα, τα οποία, στα ξαφνικά, θα πρέπει να κάνει ο εκπαιδευτικός κόσμος και τα οποία όλα έχουν πίσω τους ένα γραφειοκρατικό όγκο. Δηλαδή επί της ουσίας, παραπάνω δουλειά, πολύ παραπάνω δουλειά για όλους. Αυτό είναι ένα ζήτημα.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 6: Ένα σημαντικό εμπόδιο.... μιλάμε καθαρά για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συν: *Ναι, ναι, καθαρά για.....*

Π 6: Ο κορονοϊός, οι συνθήκες του κορονοϊού, δηλαδή υπήρχαν άνθρωποι που θα μπορούσαν να έρθουν εδώ δια ζώσης, που το προτιμούν οι εκπαιδευτικοί, έτσι; Όμως φέτος, επειδή είχαμε και αρκετά κρούσματα, στην πραγματικότητα αφιερώσαμε πιο πολύ χρόνο στις ιχνηλατήσεις εεε..... να απουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί, δεν μπορούσαμε να κάνουμε κάποια πράγματα δια ζώσης που αυτό το νηπιαγωγείο παλιότερα συνήθιζε να τα κάνει. Εκεί κάπου υπήρξε θέμα με τον κορονοϊό και περιοριστήκαμε στο να κάνουμε κάποια πράγματα εξ αποστάσεως. Θεωρώ, όμως, τη δια ζώσης αναντικατάστατη μορφή.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π 6: Εγώ, για τον εαυτό μου, ναι, τον θεωρώ. Θεωρώ ότι είμαι επαρκής, δεν είπα άριστη, αλλά επαρκής θεωρώ ότι είμαι σίγουρα. Από κει και ύστερα, σε κάποιο βαθμό, εξαρτάται και από το κατά πόσο είναι κι ο άλλος έτοιμος να καταλάβει ότι... ανοιχτός να δεχτεί κάποια πράγματα. Κατά τα λοιπά, νομίζω πως ναι. Νομίζω το δείχνω, γιατί μαθαίνω κι εγώ από τους άλλους όλα αυτά τα χρόνια, δηλαδή θεωρώ ότι είμαι ικανή και από τις γνώσεις που έχω αποκτήσει με προσωπικό τρόπο, αλλά και για το ότι είχα μία καλή συναλλαγή με τους συναδέλφους μου.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 6: Να απαντήσω για μένα προσωπικά;

Συν: *Ναι, για εσάς. Μιλάμε για την επαγγελματική ανάπτυξη των προϊσταμένων.*

Π 6: Έχω κάνει ένα μεταπτυχιακό που αφορά αυτό το αντικείμενο, έχω κάνει εννεάμηνο σεμινάριο ... για την ειδική αγωγή. Παρακολουθώ πραγματικά με ενδιαφέρον τις επιμορφώσεις που γίνονται και τα σεμινάρια από το ΙΕΠ.... πλέον για τα προηγούμενα έχω πληρώσει κιόλας, πλέον δεν πληρώνω για κάτι άλλο, για να πω την αλήθεια. Ό,τι είναι δωρεάν και με ενδιαφέρει, το παρακολουθώ και πιστεύω σε αυτή τη φάση, νομίζω πως ναι, είμαι αρκετά καταρτισμένη και δεν το αφήνω, δηλαδή ό,τι είναι ενδιαφέρον, το παρακολουθώ.

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 6: Ένας θετικός παράγοντας είναι, όταν βλέπεις ότι υπάρχει ανταπόκριση σε όλη αυτή τη θέληση και την προσπάθεια. Τώρα, εάν δεν υπάρχει βούληση, εάν ο άλλος δεν το θέλει, δεν έχει από μέσα του την ίδια εσωτερική ανάγκη, που εγώ περιέγραψα, από κει και πέρα δεν μπορείς να πιέσεις κανέναν. Δεν μπορείς να γίνεις πιεστικός.

Συν: Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 6: Θα ξεκινήσω από τα θετικά. Θεωρώ πολύ σημαντικό το ότι άρχισαν κάποιες δωρεάν επιμορφώσεις, γιατί μέχρι πριν λίγο καιρό, δεν υπήρχε τίποτα..... και ότι έχουμε κάνει όλοι μας στο παρελθόν είναι όλο καλοπληρωμένο! Εγώ θα προτιμούσα, βέβαια, εκτός από τον δωρεάν χαρακτήρα, να υπάρχει και ένας πιο διευκολυντικός τρόπος, δηλαδή όλα αυτά πρέπει να γίνουν στον εξωδιδασκτικό χρόνο του εκπαιδευτικού ο οποίος δεν επαρκεί. Ήδη αυτό το υποτιθέμενο εξάωρο, το έχουμε υπερβεί κατά πολύ. Όλοι μας κουβαλάμε δουλειά για το σπίτι και μέσα σε αυτόν τον χρόνο που θα έπρεπε να είναι και λίγο οικογενειακός και λίγο προσωπικός, πάλι κι εκεί επιμορφωνόμαστε για τη δουλειά μας, χωρίς καμία ανταμοιβή. Άρα, λοιπόν, θα πρότεινα περισσότερη..... δωρεάν επιμόρφωση. Τα προγράμματα είναι καλά, δε λέω, το ΙΕΠ έχει κάνει κάποια. Από την άλλη, όμως, θα έπρεπε να γίνονται και κάποια πράγματα εντός του εξαώρου. Δηλαδή κάποια χρόνια πριν, κάποιοι εκπαιδευτικοί έπαιρναν άδειες μηνών για να μπορέσουν να κάνουν κάποιες επιμορφώσεις. Αυτή τη στιγμή, πρέπει όλα να γίνουν σε ένα χρόνο που είναι προσωπικός χρόνος, θεωρώ. Από την άλλη, είναι θετικό και θα πρέπει να γίνονται επιμορφώσεις, έτσι ώστε ο κάθε εκπαιδευτικός, ανάλογα με τις ανάγκες του, να επιλέγει εκείνο που θέλει. Τώρα, σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής και ειδικά για το νηπιαγωγείο, πιστεύω ότι κάποια πράγματα από αυτά που ζητούνται από τους εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων θα έπρεπε να είναι λίγο διαφοροποιημένα για τη δική μας βαθμίδα. Αυτό είναι βέβαιο. Δε βγαίνουν όλα αυτά που ζητούν από τις νηπιαγωγούς, γιατί μιλάμε τώρα για το νηπιαγωγείο, εάν δε βγει αυτό το κομμάτι, πιστεύω ότι θα δυσκολευτούν πάρα πολύ οι εκπαιδευτικοί και οι προϊστάμενοι.

Συν: Μάλιστα. Θέλετε κάτι άλλο να αναφέρετε;

Π 6: Ναι, θα πρέπει να δούμε και κάποιους όρους ποιότητας όλου αυτού του εγχειρήματος, δηλαδή η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι καθαρά προσωπική; Πόσα σεμινάρια έχει κάνει; Πόσα.... γιατί πλέον, όπως είδαμε, τουλάχιστον, την τελευταία χρονιά, έχουν μπει όλες οι καινοτομίες μαζεμένες και τελικά, μήπως ο εκπαιδευτικός είναι ένας άνθρωπος γεμάτος άγχος ο οποίος δεν προλαβαίνει; Μήπως κάνει τόσα πολλά πράγματα στην προσπάθειά του να βελτιωθεί και να φροντίσει για την επαγγελματική του ανάπτυξη και, την ίδια στιγμή, είναι επιφορτισμένος με άγχος για να τα πετύχει όλα; Και σε ποιους χρόνους; Και εν πάση

περιπτώσει, αν υποθέσουμε ότι όλα αυτά είναι καλά και ωφέλιμα, θα πρέπει, όπως όλοι οι εργαζόμενοι σε όλους τους κλάδους, να αμειφθεί για αυτό που κάνει. Το οικονομικό κίνητρο είναι πάρα πολύ σημαντικό. Δηλαδή δεν αρκεί μόνο η θέληση, θα πρέπει, λοιπόν, να υπάρξουν οικονομικά ή άλλου είδους κίνητρα, όπως προανέφερα, ένα ταξίδι, κάποια συμμετοχή, κάτι, κάτι... για να μπορεί να εξηγήσει αυτός ο άνθρωπος όλο αυτόν τον προσωπικό χρόνο που αφιερώνει για αυτή τη διαδικασία και αυτό θα πρέπει να είναι ποιοτικό και όχι να βλέπουμε την ποσότητα. Έβαλε τα εργαστήρια δεξιοτήτων, καινούργιο πράγμα, εισαγωγή Αγγλικής γλώσσας, αυτό εννοώ ότι κάτι πρέπει να βγάλουν. Δεν μπορεί το νηπιαγωγείο να τα κάνει όλα και να κάνει εεε..... και να εφαρμόζει και όλες τις εγκυκλίους για τις αξιολογήσεις, για τις δράσεις. Είναι πάρα πολλά αυτά για αυτή τη βαθμίδα και δε φαίνεται από το Υπουργείο να έχει συνυπολογιστεί η ιδιαιτερότητα αυτής της βαθμίδας που να με ανήκει στην Πρωτοβάθμια, αλλά χρειάζεται άλλου είδους ενισχύσεις. Αυτή είναι η άποψή μου, ότι οι εκπαιδευτικοί, στην πλειοψηφία τους, τουλάχιστον, κάνουν πάρα πολλά πράγματα, φροντίζουν για την επαγγελματική τους ανάπτυξη, πλην όμως, κάτι πρέπει να γίνει με το χρόνο τους και με τις αμοιβές τους Αυτή είναι η άποψή μου.

Συν: Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;

Π 6: Όχι, ευχαριστώ πάρα πολύ.

Συν: Εγώ σας ευχαριστώ.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο7 : (Π 7)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 14/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Σπίτι Προϊσταμένης.

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 52

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ : Ημιαστική.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Πατρών –ΤΠΕ Α και Β Επιπέδου.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 22 χρόνια από τα οποία τα 19 ως Προϊσταμένη νηπιαγωγός.

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π7: Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι άμεσα συνυφασμένη με το εκπαιδευτικό του έργο, με τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις πρακτικές ...και συνέχεια πρέπει να εξελίσσεται, γιατί αλλάζουν και τα δεδομένα συνεχώς και στην παιδαγωγική και στην ψυχολογία, όπως γνωρίζουμε. Επίσης, η προσωπικότητα του κάθε εκπαιδευτικού συμβάλλει αποτελεσματικά και οι αξίες, οι δικές του και οι πεποιθήσεις του κι όλο αυτό μαζί συνδιαμορφώνεται, ώστε να το εκλάβουμε επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;

Π 7: Σίγουρα ναι, γιατί ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο... σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, πλέον είναι πολυσήμαντος, δεν είναι όπως ήταν πριν 10, 20 χρόνια. Πιστεύω και εξελίσσεται συνέχεια και σε τεχνολογικό επίπεδο με τις νέες δεξιότητες, με την πληροφορική που έχει μπει και στο νηπιαγωγείο με διάφορες μορφές, τη ρομποτική, με τα εργαστήρια δεξιοτήτων που έχουν εισαχθεί και συνεχώς ο ρόλος αυτός, πιστεύω, έχει να κάνει και με προσωπική επιμόρφωση. Δηλαδή ο εκπαιδευτικός που θέλει να είναι ενεργός και καλός, να μπορεί να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων, πλέον πρέπει να ενημερώνεται από μόνος του για πάρα πολλά πράγματα και θέματα.

Συν: Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;

Π 7: Κοιτάζτε, η επαγγελματική ανάπτυξη, ειδικά σήμερα, που έχει αλλάξει η πληροφορία γενικά και οι μέθοδοι διδασκαλίας με την εισαγωγή, όπως σας είπα, της νέας τεχνολογίας, της πληροφορικής, η βασική εκπαίδευση που έχουμε, από μόνη της δεν είναι επαρκής, οπότε θα πρέπει..... και τα αναλυτικά προγράμματα αλλάζουνε, τα προγράμματα σπουδών, η διδακτική μεθοδολογία, οπότε είναι όχι απλά απαραίτητο και χρήσιμο, είναι νομίζω επιτακτικό να γίνει και πρέπει να γίνεται.

Συν: Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;

Π7: Ναι, βασικά..... ένα βασικό..... ένα κύριο θέμα είναι οι καινούργιες πρακτικές σε προβλήματα διαχείρισης συμπεριφοράς των παιδιών, γιατί τα παιδιά, στη σημερινή εποχή, προέρχονται από περιβάλλοντα που υπάρχουν θέματα, με όλα αυτά που συμβαίνουν και θα πρέπει και οι εκπαιδευτικοί να ασχοληθούν και με άλλα θέματα, πέρα από την απλή, ας πούμε, μετάδοση γνώσεων, όπως ήταν παλιά. Το κλίμα μέσα στην τάξη είναι πολύ βασικό, το κλίμα ανάμεσα στους μαθητές, κλίμα μεταξύ εκπαιδευτικού και μαθητών, κλίμα των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με την προϊσταμένη της σχολικής μονάδας που είναι το πρόσωπο αναφοράς..... αρμόδιο και υπεύθυνο για όλα. Επίσης, υπάρχουν πάρα πολλά Ευρωπαϊκά προγράμματα, συμμετοχή σε διαγωνισμούς που μπορούμε να..... όπως είναι το make-a-wish για παράδειγμα, που υπάρχει σκοπός να ευαισθητοποιηθούν και τα παιδιά και βάζεις και τους γονείς με κάποιο τρόπο ενεργούς σε όλο αυτό. Είναι μία κοινότητα, δεν είναι απλά ο δάσκαλος με τον μαθητή...

Συν: *Μία κοινότητα μάθησης;*

Π 7: Αυτό ακριβώς, ήθελα να πω, με βοηθήσατε. Οπότε εκεί..... είναι το ανοιχτό σχολείο, που σας είπα από την αρχή και επιβραβεύεται ο εκπαιδευτικός μέσα από τον κόσμο και μέσα από τη γνώση, δηλαδή μεταδίδεται αυτό, γίνεται γνωστό μάλλον αυτό στο ευρύτερο κοινό, εκεί που είναι, στο χωριό, στο δήμο, στην πόλη και νομίζω ότι αυτό είναι απόλυτη επιβράβευση για έναν εκπαιδευτικό, για το έργο του.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π 7: Καταρχάς, ενημέρωση, ενημερώνω τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου, τους αφήνω να έχουν πρωτοβουλία στο να ψάχνουν και οι ίδιοι με τα προγράμματα. Με σχολικά δίκτυα, αν θέλουν να μπούμε, με επιμορφωτικά σεμινάρια, με διάφορα άλλα προγράμματα που γίνονται είτε σε επίπεδο νομού, Δήμου, είτε σε επίπεδο πανελλαδικό, είτε πανευρωπαϊκό. Ο ρόλος πιο πολύ είναι, να το πω, συμβουλευτικός και καθοδηγητικός, δεν είναι το άτομο που θα λαμβάνει τις αποφάσεις από μόνο του, αυτό δεν είναι σωστό, είναι χαμένο το παιχνίδι. Θα πρέπει

οι εκπαιδευτικοί μαζί να αισθάνονται ότι έχουν και αυτοί λόγο σε αυτά που θα κάνω. Βέβαια, χρέος της προϊσταμένης της σχολικής μονάδας είναι η ενημέρωση πρώτα από όλα, και από κει και πέρα και συμβουλευτικός ο ρόλος της πιστεύω και ειδικά στις νέες τεχνολογίες, στις ΤΠΕ, στα εργαστήρια δεξιοτήτων, στη ρομποτική, είναι καθοριστικός ο παράγοντας της προϊσταμένης μέσα από το κλίμα που έχει δημιουργήσει, το κλίμα το συναισθηματικό πιο πολύ, ούτως ώστε και οι εκπαιδευτικοί να δώσουν το 100% του εαυτού τους.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 7: Θα απαντήσω στο πρώτο θετικά, καταφατικά ναι, γιατί ότι έχουν χρειαστεί και από τεχνολογικό εξοπλισμό, έχω κάνει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες προς τη σχολική επιτροπή του Δήμου και τα έχουμε προμηθευτεί, σε υπολογιστή, στη ρομποτική, τη μελισσούλα που τη δουλεύουμε. Επίσης, πέρα από τον τεχνολογικό εξοπλισμό, με ενημερωτικά φυλλάδια, εάν έχουν χρειαστεί. Τη συμμετοχή σε σεμινάρια και προγράμματα και εθνικού τύπου και Ευρωπαϊκά προγράμματα και αρκετά σεμινάρια. Έχουμε οργανώσει σεμινάριο πρώτων βοηθειών, έχουμε για τη ΔΕΠΥ φέτος, έχουμε κάνει για τη ρομποτική, πώς δουλεύουμε την bee-bot. Επίσης, έχουμε σχεδιάσει σχολική ετοιμότητα που θα κάνουμε τον άλλο μήνα στο σχολείο μας για τα παιδιά που θα πάνε στην πρώτη δημοτικού..... και ένα άλλο σεμινάριο που έχουμε είναι για προβλήματα στη διαχείριση συμπεριφοράς παιδιών που έχουν λίγο συμπεριφορά, πώς να το πω..... λίγο πιο.....(δυσκολεύεται).

Συν: Αποκλίνουσα;

Π 7: Αποκλίνουσα, ναι, παραβατική σε εισαγωγικά.

Συν: Σε αυτή την ηλικία..... εξάλλου, είναι και μικρή ηλικία.....

Π 7: Ναι, για αυτό, πώς να το πω..... (δυσκολεύεται).

Συν: Έχει να κάνει πιο πολύ με τους γονείς;

Π 7: Ναι, από τους γονείς φυσικά. Τα προβλήματα απορρέουν από κει, όταν υπάρχουν..... αν και στο σχολείο μας έχουμε πάρα πολύ καλή συνεργασία με τους γονείς, το φροντίζουμε αυτό, η κάθε δασκάλα, η κάθε νηπιαγωγός με το τμήμα της και όλοι μαζί να έχουμε ένα πολύ καλό κλίμα και σε αυτό.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 7: Στις συναντήσεις... φροντίζουμε, στο τέλος κάθε ημέρας, να τους ενημερώνω για τα emails τους, τα στέλνω κιόλας και τα βλέπουν, αλλά πάντα κάνουμε μία φορά την εβδομάδα ένα άτυπο συμβούλιο, ας το πω, μεταξύ μας και τους ενημερώνω και συζητάμε από κοινού τι θα κάνουμε και οι ίδιες μπορεί να ενημερώσουν εμένα, αν κάτι μου έχει διαφύγει, γιατί φυσικά μπορεί να υπάρχει ένα πρόγραμμα που εγώ δεν το έχω δει, γιατί δεν έρχονται όλα στα emails του σχολείου, να ενδιαφερόμαστε και να συμμετέχουμε. Και αυτό γίνεται. Δε σημαίνει ό,τι λέει η προϊσταμένη, πρέπει να ακολουθούν... η προϊσταμένη μπορεί να προτείνει πέντε πράγματα και μαζί όλοι αποφασίζουμε. Αυτό είναι το βασικό. Από κοινού να αποφασίζουμε, γιατί είμαστε τέσσερις εκπαιδευτικοί και μία της αγγλικής φιλολογίας που έχει έρθει φέτος, είμαστε πέντε.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 7: Ναι, ο χρόνος συνεδριάσεων που κάνουμε, σας είπα, εκτός από τα τυπικά που προβλέπονται μία φορά το μήνα, υπάρχουν εβδομαδιαία, άτυπα που όλα αυτά τα συζητάμε και ό,τι ανάγκη βλέπουμε ότι προκύπτει κάθε φορά, κανονίζουμε ανάλογα, από κοινού.

Συν: *(Σενάριο) : Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 7: Καταρχάς, θα φρόντιζα να πάρει και τις άδειες που δικαιούται βέβαια. Από την άλλη, θα κοίταζα και την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, αλλά από τη στιγμή που το ολοήμερο είναι και προαιρετικό, θα μπορούσαμε να βρούμε μια πολύ ωραία λύση, για να μπορέσει, εφόσον είναι απαραίτητο, να απουσιάσει ο

εκπαιδευτικός της σχολικής μονάδας. Επίσης, θα φρόντιζα, αν ήθελε και κάποιος τεχνολογικό εξοπλισμό, θα του το προμήθευα μέσα από το Δήμο, που σας είπα... και να τον υποστηρίξω σε ό,τι άλλο χρειαστεί ή το μεταπτυχιακό του εάν θέλει να κάνει, τη συμμετοχή του σε κάποια ημερίδα ή δράση ή σεμινάριο... ή συνέδριο.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 7: Πιστεύω ότι γενικά όποιος είναι σε θέση εξουσίας, να το πω έτσι σε εισαγωγικά, ο προϊστάμενος πρέπει να εμπνέει, από κει ξεκινάνε όλα. Να έχει δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, να είναι, δηλαδή επικοινωνιακός, ευέλικτος σαν άνθρωπος και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις καταστάσεις και να δίνει πρωτοβουλία και χώρο στους υφιστάμενούς του, γιατί αυτό θα κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και θα γίνουν οι αλλαγές και οι καινοτομίες σε όλα τα θέματα. Εάν δεν υπάρχει αυτό, ό,τι ενημερωτικό υλικό να δώσεις, ό,τι να του λες... δε θα κάνει τίποτα. Από κει ξεκινάνε όλα, από την προσωπικότητα... που το θεωρώ ότι είναι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στην επιτυχία του ρόλου και του έργου του προϊσταμένου.

Συν: Άρα, λοιπόν, θεωρείται την προσωπικότητα το βασικό κριτήριο και την ενημέρωση του προϊσταμένου....;

Π 7: και οι γνώσεις του σε θέματα διοικητικά. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένος σε θέματα διοικητικής φύσεως, σε θέματα, δικαιώματα, υποχρεώσεις που έχουν οι υφιστάμενοι, να ξέρει τι δικαιούται, τι δεν δικαιούται, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις. Αυτά πρέπει να τα ξέρει αλφαβητάρι και εκτός από τις γνώσεις και αυτό, που σας προείπα, η προσωπικότητα, το κλίμα που θα έχει δημιουργήσει, να εμπνέει.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 7: Λοιπόν, εμένα, κατά καιρούς και ειδικά τώρα, δε με έχει δυσκολέψει ποτέ η έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών, δεν το γνωρίζω αυτό. Όλοι οι εκπαιδευτικοί είναι άξιοι και θέλουν. Αυτό που δυσχεραίνει εμένα στη δουλειά είναι ο φόρτος της εργασίας, το διοικητικό κομμάτι το οποίο έχω επωμιστεί και ως υπεύθυνη covid, γιατί, ως προϊσταμένη, ήθελα εγώ να το έχω αυτό το κομμάτι, ειδικά φέτος και πέρυσι, με τον covid ήταν πάρα πάρα πολύ δύσκολο να ανταπεξέλθω στον ρόλο μου και στο έργο μου, αλλά ευτυχώς τα κατάφερα, γιατί έχω πείσμα και είμαι άτομο που τα καταφέρνω. Επίσης, οι ανεπαρκείς πόροι... παρόλο που μας έχει στηρίξει ο Δήμος εκεί που βρίσκομαι και μας έχουν βοηθήσει και οι γονείς, κατά καιρούς, μας βοηθάνε, πάλι οι πόροι δε φτάνουν, όταν θέλεις να κάνεις και πολλά πράγματα. Η γραφειοκρατία η οποία είναι πάρα πολύ μεγάλη και ανούσια και η έλλειψη υποδομών. Γενικά στα νηπιαγωγεία, το κτιριακό, γιατί εγώ δεν είμαι σε κανονικό νηπιαγωγείο, είμαι σε συστεγαζόμενο με δημοτικό σχολείο, είμαστε δύο σχολικές μονάδες, ένα είναι το νηπιαγωγείο και το άλλο είναι το 12θέσιο δημοτικό. Δεν υπάρχει ένα αυτόνομο νηπιαγωγείο από μόνο του. Αυτοί οι παράγοντες σίγουρα δυσχεραίνουν. Επίσης, οι χαμηλοί μισθοί, δηλαδή ο άνθρωπος θέλει κάποιο κίνητρο για να κάνει το παραπάνω, όχι πάντα. Εμείς, ας πούμε, δεν το βλέπουμε έτσι και οι τέσσερις - πέντε που είμαστε εκεί. Όμως, θα πρέπει να δοθεί ένα κίνητρο στον εκπαιδευτικό είτε να αλλάξει κλιμάκιο πιο γρήγορα, για να πάρει και την αύξηση που μπορεί να προβλέπεται, ή ένα οικονομικό bonus. Δεν υπάρχουν αυτά.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 7: Κοιτάζτε, επειδή τον Σεπτέμβριο, όταν κάναμε το Σύλλογο και είπαμε ότι θέλουμε να συμμετέχουμε σε προγράμματα και σε διαγωνισμούς και σε Ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως είναι το “Teachers for Europe”, τα eTwinning, που τα ξέρετε, προχωρώντας, διανύοντας τη χρονιά είδαμε ότι δε μας φτάνει ο χρόνος, ο προσωπικός μας, για να αφοσιωθούμε και να αφιερωθούμε σωστά σε όλα αυτά. Οπότε κάναμε καταμερισμό και διαμερισμό των ευθυνών και έτσι τα καταφέραμε. Με τη συναδελφικότητα, με την αλληλεγγύη, βοηθούσε η μία την άλλη, γιατί αλλιώς δε θα μπορούσαμε. Ο χρόνος, δηλαδή είναι πολύ πιεστικός, όταν θες να κάνεις πολλά πράγματα

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των*

εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

Π 7: Θεωρώ ότι είμαι αρκετά επαρκής, αλλά ποτέ δε θα μπορούσα να πω ότι είμαι επαρκής. Γιατί επαρκής δε θεωρείσαι ποτέ, επειδή όλα εξελίσσονται, όλα προχωρούν, αλλάζουν, θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνομαι και αναλόγως να πράττω. Οπότε, συνέχεια ενημέρωση και επιμόρφωση.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 7: Πιστεύω ότι ο χρόνος είναι σημαντικός, δηλαδή να μειωθεί ο χρόνος του διοικητικού με τυχόν γραμματειακή υποστήριξη, για παράδειγμα, λέω για παράδειγμα, ή ένα άλλο κίνητρο να υπήρχε, κάποιο οικονομικό κίνητρο για να συμμετέχεις σε περισσότερα πράγματα που θέλεις να κάνεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου. Επίσης, τα μεταπτυχιακά κοστίζουν. Οπότε, εκεί τίθεται οικονομικό θέμα και να θες, να μην μπορείς, λόγω οικονομικών συνθηκών, γιατί έχεις οικογένεια, έχεις άλλες υποχρεώσεις και εκεί αυτό είναι ένα φρένο. Θα μπορούσαν, ας πούμε, να υπάρχει, όπως ήταν παλιά, η διετής μετεκπαίδευση με το Διδασκαλείο, που να μπορείς να φεύγεις από τη δουλειά σου με αποδοχές για 2 χρόνια και να κάνεις το μεταπτυχιακό σου εκεί που θέλεις, τη μετεκπαίδευσή σου. Τώρα, αυτό δεν υπάρχει, πολύ κακώς καταργήθηκε, γιατί αυτό ήταν και κίνητρο και θα μπορούσες να αφοσιωθείς σε αυτό που κάνεις και ήταν και δωρεάν.... που είναι και αυτό πολύ σημαντικό, ειδικά στη δύσκολη εποχή που ζούμε.

Συν: *Δηλαδή θεωρείται ότι η προσωπική σας.... δηλαδή το προσωπικό διάβασμα σας ενισχύει πιο πολύ σε αυτές τις συνθήκες που αναφέρατε;*

Π 7:... και η συμμετοχή σε κάποια σεμινάρια που γίνονται διαδικτυακά και δεν κοστίζουν.

Συν: *Μάλιστα. Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 7: Ο θετικός παράγοντας που με ενθαρρύνει, τουλάχιστον εμένα, είναι το καλό των παιδιών, το να βοηθήσω τα παιδιά να πάνε ένα βήμα παραπάνω, ώστε να μεγαλώσουν και να γίνουν υπεύθυνοι, ενεργοί πολίτες και..... το δεύτερο βασικό, πέρα από τη δική μου φιλοδοξία, ας πούμε, που αυτός είναι ο απώτερος σκοπός μου,

είναι οι συνάδελφοι, οι εκπαιδευτικοί που υπάρχουν στη σχολική μονάδα, η θετική τους στάση, η δική τους δίψα για μάθηση και για πρόοδο και για ανάπτυξη. Οπότε ο στόχος μας είναι ίδιος και αυτό βοηθάει.

Συν: Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π7: Του εκπαιδευτικού.... θα πω πρώτα για τις προϊσταμένες και τους προϊστάμενους των σχολικών μονάδων, αυτό που σας είπα και πριν, για τη γραμματειακή υποστήριξη, λίγο να αποφορτιστεί το διοικητικό έργο το οποίο παίρνει χρόνο από το παιδαγωγικό, το επιστημονικό μας κομμάτι και παίρνει αρκετό, αυτή τη στιγμή, και θα παίρνει κι άλλο, όπως βλέπουμε. Αυτό είναι..... πρέπει να το κοιτάξουν και πρέπει να αλλάξει, δεν είμαστε διοικητικοί υπάλληλοι, είμαστε εκπαιδευτικοί. Αυτό είναι το βασικό μας, κάνουμε τα άλλα, αλλά να μην χάσουμε την ισορροπία. Επίσης, αυτό που σας είπα, δωρεάν επιμορφώσεις, επιμορφώσεις, όμως, που να έχουν ουσία, να είναι διαρκείας. Εδώ θα ξανααναφέρω το Διδασκαλείο, τη μετεκπαίδευση που γινόταν παλιά. Κάτι τέτοιο, έστω για ένα χρόνο, πρέπει να ξαναγίνει, να μην είναι διετής, να είναι μονοετής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό.... να ξανάρθει.....η χρηματοδότηση, η καλύτερη, η μεγαλύτερη χρηματοδότηση, η κτιριακή υποδομή, ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, όλα αυτά, αφού ζούμε σε μία άλλη εποχή με την πληροφορική, θα πρέπει όλα τα σχολεία να διαθέτουν τον απαιτούμενο εξοπλισμό, είναι πολύ σημαντικό και αυτό. Το ΙΕΠ, το ΙΕΠ να ενισχύσει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών με επιμορφώσεις, όμως, διαρκείας....

Συν: Όχι αποσπασματικές εννοείται;

Π 7: Ναι, ο καθένας εκεί που νιώθει ότι υστερεί, να διαλέγει, να έχει τη δυνατότητα να επιλέγει. Και φυσικά, με διορισμούς οι οποίοι διορισμοί είναι σημαντικοί, να υπάρχει μόνιμο προσωπικό από την αρχή της σχολικής χρονιάς, σταθερό που να γνωρίζει τα του Δήμου, τα του χωριού, όπου είναι, είναι πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας και αυτός.

Συν: Μάλιστα. Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;

Π 7: Έχω να πω ότι, επειδή εγώ προσωπικά εργάζομαι 22 χρόνια, αλλιώς ξεκίνησα και είμαι προϊσταμένη σχεδόν όλα τα χρόνια και βλέπω ότι κάπου..... υστερεί το παιδαγωγικό μου κομμάτι, αυτή τη στιγμή, στην τάξη μέσα, λόγω του διοικητικού φόρτου εργασίας. Αυτό είναι σημαντικό και πρέπει να το κοιτάξουν,

γιατί είναι πάρα πολύ ψυχοφθόρο για τη νηπιαγωγό - παιδαγωγό.

Συν: *Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.*

Π 7: Και εγώ σας εύχομαι ό,τι καλύτερο για την επαγγελματική σας πορεία και σας ευχαριστώ πολύ που μου δώσατε τη δυνατότητα να πω την άποψή μου.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο8 : (Π 8)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 14/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Γραφείο Συλλόγου Διδασκόντων

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 52

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αθηνών – Απόφοιτη ΕΚΠΑ, Τμήμα Μουσικών Σπουδών - Μεταπτυχιακό Πανεπιστήμιο Κύπρου- ΤΠΕ Επίπεδο Α και Β .

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 26 χρόνια από τα οποία τα 15 ως Προϊσταμένη

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: *Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 8: Κοιτάζτε, όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, εγώ την καταλαβαίνω ως μία Διά Βίου Μάθηση, μια πορεία, δηλαδή μια προσπάθεια του εκπαιδευτικού να ενημερώνεται διαρκώς πάνω στα πολλαπλά θέματα τα οποία έχει να αντιμετωπίσει μέσα στο σχολείο και να διευρύνει συνεχώς τους ορίζοντες των γνώσεών του, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στους πολλαπλούς του ρόλους.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;*

Π 8: Οποσδήποτε, όσο καλύτερα καταρτισμένος είναι ένας εκπαιδευτικός στα θέματα που αφορούν την εργασία του, τόσο καλύτερα θα ανταποκρίνεται σε αυτό που λέγαμε πριν, την πολλαπλότητα των ρόλων που έχει στο σύγχρονο σχολείο.

Συν: *Δηλαδή υπάρχουν πολλές προκλήσεις, διαφορετικά εκπαιδευτικά δεδομένα;*

Π 8: Ο κόσμος αλλάζει διαρκώς, είναι τόσο γρήγορες οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς, είναι τόσο γρήγορες οι εξελίξεις της τεχνολογίας, της επιστήμης που..... εάν δεν τα παρακολουθήσουμε αυτά, νομίζω θα έχουμε μείνει πάρα πολύ πίσω, θα έχουμε μείνει σε παλαιότερα δεδομένα της παιδαγωγικής διαδικασίας και σίγουρα δε θα μπορούσαμε να ανταποκριθούμε και στις ανάγκες των μαθητών μας και του διοικητικού έργου του σχολείου.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 8: Αυτό που αναφέραμε και πριν, σήμερα, περισσότερο από ποτέ, θεωρώ χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη, λόγω αυτής της γρήγορης εξέλιξης, όπως είπαμε, της ραγδαίας εξέλιξης στους διάφορους τομείς και, σήμερα, οι γνώσεις μας παλαιώνονται πάρα πολύ γρήγορα... οι οικονομικές αλλαγές, οι πολιτιστικές, οι τεχνολογικές είναι τόσο ραγδαίες, που, εάν δεν έχουμε επαγγελματική ανάπτυξη, αν δε δώσουμε βάρος σε αυτόν τον τομέα εεε..... θα έχουμε προβλήματα μετά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Να σας αναφέρω ένα παράδειγμα, επειδή οι γονείς μου είναι εκπαιδευτικοί και έχω ζήσει από κοντά το επάγγελμα πώς γινόταν παλαιότερα. Θα σας αναφέρω ότι καμία σχέση δεν είχε παλιότερα η ανάγκη για επιμόρφωση του εκπαιδευτικού που πάντα υπήρχε βέβαια, αλλά από την εμπειρία που έχω ζήσει ως παιδί, εάν συνδυάσω αυτό που έζησα να κάνουν οι γονείς μου, κάποιες ημερίδες, κάποια σεμινάρια απλά τα οποία άκουσαν τότε, σήμερα, αυτά δε θα μας έφταναν σε καμία περίπτωση. Σήμερα, χρειαζόμαστε διαρκή επιμόρφωση....

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 8: Ναι, κατάλαβα. Κοιτάζτε, αυτό που έκαναν παλιότερα, που υπήρχε αυτό το Διδασκαλείο που για δύο χρόνια οι εκπαιδευτικοί έφευγαν από την εκπαιδευτική διαδικασία, από το σχολείο και μπορούσαν να διαθέσουν αυτό το χρόνο αποκλειστικά για την επιστημονική τους κατάρτιση, έχοντας κίολας απολαβές, αυτό ήταν πάρα πολύ σημαντικό. Εκείνο, δηλαδή που θεωρώ ότι πρέπει να γίνει, να δοθεί χρόνος για να ασχοληθούμε με την επιστημονική μας κατάρτιση και οικονομικά κίνητρα. Αυτή τη στιγμή, εμείς όχι μόνο δεν έχουμε οικονομικό κίνητρο για αυτό, αλλά πληρώνουμε

κιάλας για όλες αυτές τις επιμορφώσεις, με τους μισθούς τους οποίους παίρνουμε. Είναι δυσβάσταχτο.

Συν: *Μάλιστα.... στρατηγικές, πρακτικές που θεωρείται αποτελεσματικές, για να ενισχυθούν επαγγελματικά οι εκπαιδευτικοί;*

Π 8: Σίγουρα, θα πρέπει ο ηγέτης να είναι μέντορας, να έχει τη δυνατότητα να μεταδίδει και γνώσεις και την αγάπη για αυτή την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεχή ενημέρωση των εκπαιδευτικών. Θα πρέπει να τους δημιουργεί κίνητρα, να τους δίνει τη διάθεση να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν όσο περισσότερο γίνεται στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Όσον αφορά τις πρακτικές και τις στρατηγικές που αναφέρετε εδώ, θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό να καλούμε επιστήμονες στον χώρο του σχολείου για θέματα που μας απασχολούν, ίσως να καλούμε τη σχολική σύμβουλο για ενημέρωση πάνω σε καινούργια θέματα που έχουν προκύψει, να κάνουμε συνεργασίες με άλλα σχολεία, να υπάρχει.... (δυσκολεύεται)

Συν: *..... ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, ... ανατροφοδότηση, δηλαδή;*

Π 8: Ναι, σίγουρα. Εάν δεν υπάρχει ανταλλαγή ιδεών, ένας άνθρωπος σήμερα με αυτή την πολυπλοκότητα και τον πλουραλισμό, δεν μπορεί να τα σκεφτεί όλα. Δεν μπορεί να υπάρξει εξέλιξη.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;*

Π 8: Λοιπόν, εκείνο που θέλω να αναφέρω είναι ότι ο προϊστάμενος της σχολικής μονάδας δημιουργεί το κλίμα, είναι αυτός, δηλαδή που εμπνέει τους συναδέλφους του και διαμορφώνει το περιβάλλον, οργανώνει δράσεις, προσπαθεί όσο μπορεί και περνάει από το χέρι του, να απαλείψει εμπόδια που δημιουργούνται. Διαμορφώνει γενικά ένα κλίμα συνεργασίας, για να μπορέσουν να λειτουργήσουν.... για να μπορέσει να λειτουργήσει αυτή η επαγγελματική ανάπτυξη στους συναδέλφους. Λειτουργεί, δηλαδή, θα λέγαμε, ως μέντορας, είναι αυτός που θα πρέπει να διαθέτει τεχνικές mentoring, τεχνικές coaching στους υφιστάμενούς του,

είναι αυτό το άτομο με γνώσεις, με μια ακεραιότητα που μπορεί να καθοδηγήσει τους εκπαιδευτικούς να συλλάβουν κάποιες ιδέες και αυτές τις ιδέες να τις υλοποιήσουν.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- ✓ Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);
- Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;

Π 8: Κοιτάζτε, θα σας αναφέρω, για παράδειγμα, τη φετινή χρονιά. Έχουμε οργανώσει επιμορφωτικές δράσεις, ένα ιστολόγιο και... έχουμε αποτυπώσει τις δράσεις του σχολείου στο ιστολόγιο αυτό. Έχουμε ανεβάσει τη δράση αυτή «Ανοιχτό Σχολείο» και εκείνο που προσπαθούμε είναι, με την εξωστρέφεια του σχολείου, να έρθουμε σε επαφή και με την τοπική κοινότητα και σε μια πιο αγαστή συνεργασία με τους γονείς. Επίσης, εκείνο που..... νομίζω ότι έχει συμβάλει βοηθητικά τους συναδέλφους μου είναι, λόγω της εμπειρίας, κάποιες συμβουλές σε θέματα που προκύπτουν και στο παιδαγωγικό κομμάτι και στις σχέσεις με τους γονείς εεε..... και βλέπω ότι οι συνάδελφοι πολλές φορές και αναφέρονται σε μένα, ακριβώς, γιατί βλέπουν αυτή την εμπειρία και ξέρουν ότι ίσως έχω κατά το παρελθόν αντιμετωπίσει κάποια παρόμοια προβλήματα και θα τους πω τη γνώμη μου για το πώς τα αντιμετώπισα πιο αποτελεσματικά. Αναφέρονται σε μένα και με ρωτάνε πράγματα και ως προς το διοικητικό κομμάτι που τους αφορούν και ως προς το παιδαγωγικό. Έτσι έχω δει ότι έχουν λυθεί προβλήματα, πριν προλάβουν να δημιουργηθούν.

Συν: Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;

Π 8: Τους ενημερώνω συστηματικά. Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου μου είναι άνθρωποι οι οποίοι ενδιαφέρονται πάρα πολύ για να συμμετέχουν σε σεμινάρια, επιμορφώσεις. Έτσι, λοιπόν, τους προωθώ τα emails που έρχονται από διάφορους φορείς που αναφέρονται σε σεμινάρια, ή στον πίνακα ανακοινώσεων που έχουμε, εκτυπώνω τα emails που έρχονται, τα αναρτώ και τους έχω πει να τα κοιτάνε, για να μπορούν έτσι να ενημερώνονται άμεσα.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 8: Κοιτάζτε, αυτό με τον χρόνο των συνεδριάσεων, εδώ υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Εγώ, ας πούμε, που είμαι προϊσταμένη, φέτος, έχω το Ολοήμερο Τμήμα με αποτέλεσμα οι συναδέλφισσες να είναι το πρωί. Εγώ είμαι το μεσημέρι και υπάρχει ένα θέμα με το τι ώρα θα γίνει η συνεδρίαση. Για να λύσω το πρόβλημα αυτό, έρχομαι πολύ νωρίτερα στο σχολείο, ενώ μπαίνω στη τάξη 12:10 μ.μ., εγώ από τις 10:00 π.μ. είμαι στο σχολείο. Μπορώ και στο χρόνο του διαλείμματος όσο το επιτρέπει βέβαια, γιατί είμαστε υπεύθυνοι και για την ασφάλεια των παιδιών, είναι το πρώτο ζητούμενο, συζητάμε για όλα αυτά τα θέματα που προκύπτουν είτε για τα παιδιά είτε για το διοικητικό κομμάτι. Και τηλεφωνικά επικοινωνώ με τις συναδέλφισσες σε ώρες εκτός σχολείου και emails ανταλλάσσουμε για κάτι που θέλουμε και επίσης, έχουμε κάνει και μία ομάδα στο Viber και μέσα σε αυτή την ομάδα καθημερινάοτιδήποτε προκύπτει εεε..... ρωτούν, απαντάμε, έχουμε άμεση επικοινωνία με αυτόν τον τρόπο.

Συν: *(Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 8: Κοιτάζτε, για να είμαι ειλικρινής, θα ήθελα να τον διευκολύνω με κάθε τρόπο. Δυστυχώς όμως, δεν έχω κάποιο σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό εδώ στο σχολείο, για να του διαθέσω και να τον βοηθήσω. Σκεφτείτε και η εκπαίδευση που κάναμε, πέρυσι και φέτος, η εξ αποστάσεως, όταν το σχολείο ήταν κλειστό, λόγω κορονοϊού και δεν ήμασταν ανοιχτά για να κάνουμε μάθημα δια ζώσης, χρησιμοποιούσαμε τον προσωπικό μας εξοπλισμό, γιατί οι υπολογιστές που έχουμε στο σχολείο είναι από το 2009 και τα χρήματα που έχουμε, αυτή τη στιγμή, δεν επαρκούν ούτε για να μπορέσουμε να αγοράσουμε τα τελείως απαραίτητα, τα καθαριστικά και τα μελάνια των εκτυπωτών. Ευτυχώς, τη φετινή χρονιά, αγοράσαμε, πριν ένα μήνα, με έκτακτη επιχορήγηση της σχολικής επιτροπής, ένα καινούργιο υπολογιστή, δηλαδή πιστεύω από δω και πέρα, θα μπορώ ίσως να τους βοηθήσω και με τεχνολογικό εξοπλισμό, αν όμως δε δώσει χρήματα η σχολική επιτροπή εκτάκτως, μετά από μεγάλη πίεση, με τον τακτικό προϋπολογισμό που έχουμε στο σχολείο, σε αυτό το κομμάτι δεν μπορούμε να βοηθήσουμε. Σε εκείνο που έχω βοηθήσει είναι με

γνώσεις που κάποιες φορές έχω σε κάποια θέματα που γνωρίζω το αντικείμενο, εκεί μπορώ να συνεισφέρω, να καθοδηγήσω, να δώσω ιδέες στους συναδέλφους μου. Σε αυτό το επίπεδο, δηλαδή έχει υπάρξει βοήθεια.

Συν: *Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;*

Π 8: Κοιτάζετε, κατά κύριο λόγο πολύ σημαντική είναι η προσωπικότητα του ατόμου. Μία προϊσταμένη πρέπει να είναι δημοκρατική, πρέπει να είναι δίκαιη, πρέπει να έχει συναίσθηση, να αφογκράζεται τις ανάγκες των συναδέλφων της, τα προβλήματά τους, να είναι εκεί για να τους βοηθήσει, να αισθάνονται, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί ότι έχουν έναν άνθρωπο που θα τους στηρίξει σε κάθε περίπτωση, που δεν θα κοιτάζει να κρίνει ή να βρει λάθη τους, να τους επικρίνει και να τους βρει ψεγάδια, αλλά θα είναι εκεί να συνεργαστεί για το καλύτερο αποτέλεσμα. Χρειάζεται να έχει επικοινωνιακή δεξιότητα, χρειάζεται να έχει καλές σχέσεις και με άλλες προϊσταμένες..... θεωρώ και συνεργασία και με άλλα σχολεία. Χρειάζεται να έχει φυσικά τεχνολογική ετοιμότητα και γνώσεις πάνω σε αυτό το κομμάτι, αλλιώς δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στον ρόλο της. Επίσης, κάτι πάρα πολύ σημαντικό, η προϊσταμένη πρέπει να έχει ανοιχτούς ορίζοντες, πρέπει να αφογκράζεται τις ανάγκες των παιδιών, των εκπαιδευτικών, τις ανάγκες του σχολείου της και τις αλλαγές που γίνονται γύρω και να μπορεί να προσαρμόσει στις σύγχρονες ανάγκες το σχολείο και την εκπαιδευτική διαδικασία.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);*

Π 8: Δυστυχώς, οι παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο μας είναι πάρα πολλοί και είναι όλοι αυτοί που αναφέρατε, άλλοι λιγότερο, άλλοι περισσότερο και φόρτος εργασίας υπάρχει πάρα πολύς εε..... θεωρούσαμε ότι με τους υπολογιστές

θα λύσουμε το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, θα έχουμε λιγότερη δουλειά, και τελικά αποδεικνύεται ότι η δουλειά έχει γίνει πολύ περισσότερη. Να σκεφτείτε, πριν από 10 μέρες, κοιτούσα το βιβλίο πρακτικών και διαπίστωνα, το 2012 τυχαία κοιτάξα μία χρονιά, πριν 10 χρόνια, δηλαδή τέτοια εποχή, είχα φτάσει το πρωτόκολλο στον αριθμό 12 και την αντίστοιχη εποχή, το 2022, στον αριθμό 56. Τα πρακτικά που είχα κάνει όλη τη χρονιά, το 2012, ήταν 7 και σήμερα έφτιαξα το 15ο πρακτικό. Φανταστείτε, λοιπόν, για πόσο όγκο δουλειάς περισσότερο μιλάμε! Από την άλλη, υποδομές, οι πόροι είναι ανύπαρκτοι, σκεφτείτε ότι ακόμα και να πάρουμε τα βασικά, για να λειτουργήσει ένα νηπιαγωγείο, τα καθαριστικά ή τα μελάνια, πολλές φορές έχουμε πρόβλημα και δεν μας φτάνουν οι πόροι, δε συζητάμε για να πάρουμε κάτι περισσότερο. Ευτυχώς για καλή μας τύχη, φέτος, σας ανέφερα και πριν, είχαμε αυτή τη δράση «Ανοιχτό Σχολείο» που κάναμε με το blog και η Σχολική Επιτροπή μας διέθεσε και χρήματα για καινούργιο υπολογιστή και επίσης, μας έδωσε κάποια χρήματα για παιδαγωγικό υλικό και αγοράσαμε το bee bot, το ξέρετε βέβαια, αυτό το έξυπνο μελισσάκι, για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στις ανάγκες της ρομποτικής, στα εργαστήρια δεξιοτήτων που έχουμε. Εκείνο που βλέπω, όμως, με μεγάλη μου χαρά είναι, δεν μου έχει τύχει, δηλαδή μέχρι τώρα να υπάρχει πρόβλημα από τη βούληση των εκπαιδευτικών.

Συν: *Οι εκπαιδευτικοί ήταν θετικοί;*

Π 8: Οι εκπαιδευτικοί ήταν θετικοί, αλλά όλοι οι άλλοι παράγοντες δε βοηθούσαν σε καμία περίπτωση.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π8: Ναι, θα σας πω. Κάποια φορά είχα καλέσει τον υπεύθυνο περιβαλλοντικής του Δήμου, για να έρθει εδώ, να μας μιλήσει και ο άνθρωπος μας είτε ότι θέλει να προβάλει κάποια πράγματα και χρειαζόμασταν έναν προτζέκτορα. Πού να υπάρξει προτζέκτορας στο νηπιαγωγείο; Εδώ με το ζόρι ανταποκρινόμαστε με τους υπολογιστές. Ευτυχώς, η συνεργασία μας με το δημοτικό είναι πάρα πολύ καλή και διέθεταν αυτοί έναν προτζέκτορα τον οποίο και μας δάνεισαν και έτσι λύσαμε το πρόβλημα, σε συνεργασία με τη διευθύντρια του δημοτικού σχολείου.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των*

εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

Π 8: Ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη που έχω, θεωρώ ότι είναι επαρκής και θα μπορούσα να σχεδιάσω και να υλοποιήσω δράσεις. Το πρόβλημά μου είναι ο χρόνος, χρειάζεται χρόνος για να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν αυτές οι δράσεις, μιλάμε για να γίνουν οργανωμένες και όχι με προχειρότητα και, από την άλλη, χρειάζονται και πόροι οι οποίοι δυστυχώς δεν υπάρχουν, όπως σας είπα και πριν.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 8: Κοιτάζτε, βοηθάει πάρα πολύ η συμμετοχή σε ένα μεταπτυχιακό, η συμμετοχή σε ημερίδες και σε συνέδρια είτε σε αυτά τα ετήσια προγράμματα που κάνουν τα πανεπιστήμια, τα οποία είναι πολύ αξιόλογα, το προσωπικό διάβασμα φυσικά δεν πρέπει να λείπει ποτέ και εκείνο που πρέπει να υπάρχει είναι να διαθέτουμε χρόνο για όλο αυτό και να υπάρχει και θέληση και διάθεση που είναι πολύ βασικό. Σε προσωπικό επίπεδο θα μιλήσω, σε όλα αυτά τα χρόνια που είμαι εκπαιδευτικός, είμαι 26 χρόνια εκπαιδευτικός, έχω συμμετάσχει σε... έχω κάνει ένα μεταπτυχιακό.....

Συν: *Το οποίο σας έχει βοηθήσει την προσπάθειά σας;*

Π 8: Με έχει βοηθήσει πάρα πολύ και να υλοποιήσω δράσεις, αλλά και οι γνώσεις που πήρα από αυτό ήταν πολύ ουσιαστικές και με βοήθησαν πιο πολύ στο παιδαγωγικό κομμάτι της δουλειάς μου. Από την άλλη μεριά, τελείωσα τα αγγλικά τα οποία τα είχα αφήσει στη μέση, έκανα τους υπολογιστές Α και Β επίπεδο, έκανα στα γερμανικά, ξεκίνησα και μία δεύτερη γλώσσα, κάποια στιγμή.....(γελάει)

Συν: *Πολύ καλά κάνατε. Μπράβο σας!*

Π 8: Για να μπορώ να έρθω σε επαφή και με σχολεία και με το εκπαιδευτικό σύστημα εκεί, μιας άλλης χώρας, της Γερμανίας, που είναι πολύ οργανωμένο, να δω τι συμβαίνει εκεί, να μπορώ να μιλήσω με εκπαιδευτικούς, γιατί αλλιώς είναι να ξέρεις τη γλώσσα και να μπορείς να επικοινωνήσεις στη γλώσσα, αλλιώς υπάρχει μία δυσκολία στο θέμα αυτό, αν δεν τη γνωρίζεις. Όλα αυτά και φυσικά συμμετοχές σε σεμινάρια, σε συνέδρια, κατέχω και δεύτερη ειδικότητα, είμαι και μουσικός. Με βοήθησε και αυτό πάρα πολύ και όλα αυτά έχουν διαμορφώσει μία πορεία τελείως διαφορετική από αυτή που ξεκίνησα. Δηλαδή, αν είχα μείνει στις αρχικές γνώσεις,

αυτή τη στιγμή, θεωρώ ότι δεν θα μπορούσα να ανταποκριθώ. Δεν είχε καμία σχέση η δουλειά πριν 26 χρόνια με τη δουλειά σήμερα. Επειδή όμως έχουν γίνει όλα αυτά, θεωρώ ότι μπορώ να ανταπεξέλθω σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλους τους ρόλους.

Συν: Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Π 8: Κοιτάζετε, στα τόσα χρόνια που είμαι προϊσταμένη εδώ, έχω δει ότι το μόνο θετικό είναι η διάθεση των εκπαιδευτικών και πραγματικά μου έχει κάνει εντύπωση, γιατί έχουν περάσει πολλοί εκπαιδευτικοί από δω. Όλοι οι εκπαιδευτικοί είχαν φοβερή διάθεση να μάθουν καινούργια πράγματα, να βελτιωθούν στη δουλειά τους, να παρέχουν ότι καλύτερο γίνεται στους μαθητές. Ήταν συγκινητική η διάθεση και η προσπάθειά τους. Δυστυχώς όμως, όλα τα υπόλοιπα, ο χρόνος που δεν τους δίνεται, οι πόροι που δεν τους δίνονται, το ότι πρέπει να πληρώσουν για όλα αυτά τα πράγματα τα οποία μπορεί να μην έχουν την δυνατότητα ... γιατί μήπως και οι μισθοί μας είναι τέτοιοι που να μπορούμε να διαθέσουμε και για εκπαίδευση και για Δια Βίου Μάθηση; Δυστυχώς, όλα τα υπόλοιπα είναι αρνητικά.

Συν: Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 8: Κοιτάζετε, καταρχήν, εγώ θεωρώ ότι πρέπει να επανέλθει το Διδασκαλείο, να επανέλθει, τέλος πάντων, μια τέτοια μορφή εκπαίδευσης, που οι εκπαιδευτικοί να φεύγουν για μεγάλο χρονικό διάστημα από το σχολείο, όταν λέω για μεγάλο, δεν εννοώ για χρόνια, γιατί και αυτό πάλι δεν θα ήταν καλό, αλλά σίγουρα για τουλάχιστον ένα σχολικό έτος, για να επιμορφωθούν ουσιαστικά και να καλύψουν τις ανάγκες τους. Επίσης, πρέπει οι επιμορφώσεις να είναι δωρεάν, δηλαδή όποιος εκπαιδευτικός θέλει να συμμετέχει σε ένα ετήσιο πρόγραμμα ενός πανεπιστημίου, σε κάποια μεταπτυχιακά, θα έπρεπε να χρηματοδοτεί το κράτος για αυτά. Δεν είναι δυνατόν με τους μισθούς που παίρνουμε, να πληρώνει ένας συνάδελφος 3, 4, 5, 6 χιλιάδικα για να κάνει ένα μεταπτυχιακό, το οποίο δεν είναι κάτι που είναι πολυτέλεια, είναι ανάγκη πλέον για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο του. Επίσης, θεωρώ ότι θα πρέπει να γίνουν περισσότεροι διορισμοί, ώστε κάθε προϊσταμένη στο νηπιαγωγείο να έχει μόνιμο προσωπικό εκεί, να γνωρίζει τι ανάγκες έχει το προσωπικό, τι σεμινάρια θα πρέπει να οργανώσει, να το γνωρίζει από πριν.

Όταν κάθε Σεπτέμβρη αλλάζει το προσωπικό, έρχονται κάποια άτομα καινούργια, τα οποία η προϊσταμένη δε γνωρίζει,τι εκπαίδευση έχουν, τι σπουδές έχουν κάνει, πέρα από τις βασικές τους σπουδές και τι ανάγκες έχουν αυτοί οι άνθρωποι για επιμόρφωση, πώς θα μπορέσει να οργανώσει σωστά όλο αυτό και να βοηθήσει ουσιαστικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των συναδέλφων; Άδειες επίσης, παλαιότερα, όταν κάποιος συνάδελφος έκανε ένα διδακτορικό, ένα μεταπτυχιακό, δινόντουσαν άδειες, τώρα αυτές οι άδειες έχουν κοπεί. Άδειες με αποδοχές, γιατί το να πάρει μια άδεια κάποιος άνευ αποδοχών και να κάνει κάτι τέτοιο, δεν μπορεί να ανταπεξέλθει οικονομικά, για να το κάνει αυτό. Οι άδειες, λοιπόν, είναι ένα κομμάτι πολύ σημαντικό. Να σας πω ότι εγώ, όταν έκανα το μεταπτυχιακό, το πρώτο εξάμηνο, επειδή έδινα τα μαθήματα Σάββατα, δικαιούμουν μία μέρα άδεια, την Παρασκευή να μην έρθω στο σχολείο. Από το δεύτερο εξάμηνο και μετά κόπηκε και αυτό, δηλαδή ενώ έδινα το μάθημα Σάββατο, αφού ήταν μέρα που δεν ήταν εργάσιμη, δεν είχα δικαίωμα να πάρω τις προηγούμενες μια-δυο μέρες άδεια για να δώσω το μάθημα, ούτε και αυτό! Από κει και πέρα..... το έκανα σε ξένο πανεπιστήμιο, δε ξέρω τι συμβαίνει εδώ και, εάν δίνει σε κάποιο ελληνικό ή σε κάποιο ανοιχτό πανεπιστήμιο, σε ξένο πανεπιστήμιο, εξ αποστάσεως και μου λέγανε, αφού είναι εξ αποστάσεως και αφού δίνεις Σάββατο, δε δικαιούσαι καμία ημέρα άδεια. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι και το κτιριακό, γιατί όταν τα κτίρια είναι στην κατάσταση που είναι, δε μας επιτρέπουν και πολύ εύκολα να διοργανώσουμε ημερίδες, σεμινάρια και όλα αυτά. Χρειαζόμαστε πάνω από όλα, για να κλείσω, επιμορφώσεις ουσίας. Το ΙΕΠ, για παράδειγμα, φέτος, έχει κάνει κάποιες επιμορφώσεις. Θεωρώ ότι θα ήταν καλύτερα να κάνει λιγότερες επιμορφώσεις και πιο υψηλής ποιότητας. Το να κάνουμε πολλά πράγματα και μισά και πρόχειρα, δεν οδηγεί κάπου. Χρειαζόμαστε επιμορφώσεις ουσίας και επιμορφώσεις που πραγματικά να μας λύσουν προβλήματα και να μας βοηθήσουν γνωστικά να προχωρήσουμε και να αναπτυχθούμε. Το να λέμε πάλι τα τετριμμένα και αυτά που ήδη γνωρίζουμε για να πούμε ότι κάναμε κάποια επιμόρφωση, δε λέει κάτι αυτό. Δε μας βοηθάει σε τίποτα.

Συν: *Δηλαδή να είναι διαρκείας, όχι αποσπασματικά και πιο ουσιαστικά;*

Π8: Όχι προχειροδουλειά, στοχευμένα στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις.

Συν: *Μάλιστα. Έχετε να συμπληρώσετε κάτι άλλο;*

Π 8: Να σας ευχαριστήσω και εγώ που μου δώσατε την ευκαιρία, γιατί είναι ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα και πραγματικά άπτεται πολλών πραγμάτων που έχουμε ανάγκη να διορθωθούν στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Γιατί ναι μεν η διοίκηση, όταν λέω διοίκηση εννοώ το Υπουργείο, όλοι αυτοί οι κρατικοί φορείς, ζητούν από τους εκπαιδευτικούς πάρα πολλά πράγματα, θεωρώ όμως ότι πρέπει να αναλογιστούν και τι δίνουν στους εκπαιδευτικούς. Με αυτό θέλω να κλείσω, δηλαδή με το γεγονός ότι σωστά ζητούν αυτά που ζητούν, αλλά πρέπει να δώσουν πάρα πολλά πράγματα στους εκπαιδευτικούς, γιατί εδώ μιλάμε για το μέλλον των παιδιών, για το μέλλον της χώρας μας. Πρέπει να δώσουν χρήματα, να δώσουν κίνητρα, να δώσουν άδειες, να δώσουν χρόνο στους εκπαιδευτικούς για να ... σε τακτά χρονικά διαστήματα, για να μπορέσουν οι εκπαιδευτικοί να είναι μέσα στα πράγματα και στις εξελίξεις, για να μπορέσει αυτή η χώρα να πάει μπροστά. Γιατί πάνω στην εκπαίδευση χτίζεται το μέλλον και στην προσχολική, θα έλεγα, ιδιαίτερα, γιατί εκεί είναι το πρώτο ξεκίνημα, εκεί θέτουμε τις βάσεις, εκεί το παιδί μαθαίνει, αποκτά εικόνα για το σχολείο και αυτή η εικόνα το ακολουθεί σε όλη του τη σχολική πορεία.

Συν: Μάλιστα. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

Π 8: Σας ευχαριστώ κι εγώ για την ευκαιρία.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο9: (Π 9)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 14/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Μέσω WEBEX

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 52

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ : Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αθηνών, ΤΕΑΠΗ– ΤΠΕ Επίπεδο Α.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 13 χρόνια από τα οποία τα 12 ως Προϊσταμένη νηπιαγωγός

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 9: Καταρχήν, να σας ευχαριστήσω πολύ, γιατί βρίσκω πάρα πολύ ενδιαφέρον το θέμα, ειδικά τώρα που υπάρχει μία μεγάλη διαδικασία αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η επαγγελματική ανάπτυξη, όπως το αντιλαμβάνομαι, είναι η εξέλιξη των ήδη κατεκτημένων γνώσεων, δεξιοτήτων σε ένα υψηλότερο επίπεδο και θεωρώ ότι επιτυγχάνεται μέσα από ένα τρίπτυχο, επιμόρφωση, το δεύτερο, να αναλάβουμε νέες δράσεις και ρόλους, το τρίτο είναι ότι αποφέρει αυτοεκτίμηση μέσα από τον ευρύτερο σεβασμό για τη δουλειά που γίνεται και την ενίσχυση του συναισθήματος, δηλαδή ότι προσφέρω και ανήκω κάπου.

Συν: *Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο; Ποια είναι η άποψή σας;*

Π 9: Απόλυτα, απόλυτα. Το σύγχρονο σχολείο, ειδικά με τη μορφή που έχει αρχίσει να παίρνει τώρα τελευταία, λόγω κοινωνικών γεγονότων, λόγω πανδημίας και οτιδήποτε, απαιτεί μία πολύ γρήγορη εξέλιξη από μέρους μας, γιατί πολύ γρήγορα έρχονται και οι εξελίξεις, οι κοινωνικές. Θέλει απόλυτα μία..... είναι αυτονόητο πια ότι πρέπει να προχωρήσουμε σε μία ανάπτυξη, σε μία εξέλιξη αυτό που ξέραμε. Εμπλουτισμό, όχι αναίρεση, σε έναν εμπλουτισμό.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 9: Γιατί, όπως έλεγα και πριν, η κοινωνία μεταλλάσσεται πάρα πολύ γρήγορα, παίρνει μία νέα μορφή, οι ανάγκες που εμφανίζονται είναι αρκετά διαφορετικές από αυτές που ξέραμε και εν τω μεταξύ δεν μπορούμε να τις αγνοήσουμε, πηγαίνουν παρέα, πακέτο με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Δηλαδή πριν 20 χρόνια, εάν είχαμε Πανδημία και έπρεπε να μείνουμε σπίτι, θα ξεχνάγαμε το σχολείο για πολλούς μήνες. Τώρα, από τη στιγμή που υπάρχει δυνατότητα, αναπόφευκτα πρέπει να παλέψουμε για μία τηλεκπαίδευση. Αυτά τα δύο, λοιπόν, θεωρώ ότι πηγαίνουν πακέτο, εφόσον έχουμε νέα εργαλεία και νέες δυνατότητες, υποχρεωνόμαστε να τις αξιοποιήσουμε με ό,τι δυσκολίες έχουν και για αυτό πρέπει να εξελιχθούν, πρέπει να υπάρξει μία επαγγελματική ανάπτυξη αναπόφευκτα.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 9: Αποτελεσματικές θα ήταν ως προς την επιμόρφωση..... να μπορούσε να ενισχυθεί λίγο περισσότερο. Τα παλαιότερα χρόνια, ήταν πιο ενισχυμένη, είχαμε τη

δυνατότητα αδειών, απουσιών μεγαλύτερων για δια ζώσης επιμόρφωση. Αυτό που μας ενισχύει τώρα, είναι η δυνατότητα εξ αποστάσεως, αλλά μοιραία εκεί λείπουν κάποια πράγματα....., οπότε θεωρώ ότι η δυνατότητα απουσίας ενός εκπαιδευτικού για επιμόρφωση ή μετεκπαίδευση, οτιδήποτε, θα ήταν καλή, ιδανικό αυτό βέβαια, για τις μέρες μας, σήμερα. Αυτή τη στιγμή δε διευκολύνεται νομοθετικά η διανομή ρόλων στο σχολείο μας, θεωρώ βάσει εγκυκλίου θα έπρεπε να οδηγηθούμε σε αυτό, δηλαδή αυτή τη στιγμή η προϊσταμένη έχει όλο το κομμάτι, οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί στερούνται ρόλων πολλές φορές εεε... Επίσης, η συντονίστρια εκπαίδευσης έχει πάρα πολλά σχολεία στην ευθύνη της και δεν μπορεί και η ίδια άμεσα να ενισχύσει το παιδαγωγικό έργο. Η προϊσταμένη εξ ορισμού δεν μπορεί να επέμβει στο παιδαγωγικό κομμάτι, μπορεί να προτείνει, να βοηθήσει ενδεχομένως. Αυτό που θέλω να πω είναι ότι βάσει εγκυκλίων θα μπορούσε να ενισχυθεί η διανομή ρόλων και ... έτσι το φαντάζομαι και με ένα ξαλάφρωμα των συντονιστών, να μπορούν να είναι πιο πολύ παρόντες στα σχολεία για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού έργου.

Συν: Θεωρείτε ότι το μαθησιακό κλίμα παίζει ρόλο στην ενίσχυση....;

Π9: Κοιτάζτε, το κλίμα είναι το άλφα και το ωμέγα, είναι το προαπαιτούμενο. Εάν δεν υπάρχει κλίμα συνεργασίας μέσα στη μονάδα ή συνεργασία με την κοινότητα, τίποτα δεν μπορεί να γίνει. Αυτό είναι το προαπαιτούμενο για όλα.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ .ά); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 9: Κοιτάζτε, σε περίπτωση επιμόρφωσης, μεταπτυχιακών κτλ., αυτό που έχουμε κάνει, μέχρι τώρα, είναι μεγάλη διευκόλυνση σε άδειες, σε αλλαγή ωραρίων για να διευκολυνθούν οι συνάδελφοι και ενισχυτικά προς αυτή την κατεύθυνση. Το δεύτερο που γίνεται πιο έντονα από φέτος, είναι η διοργάνωση επιμορφώσεων, επιμορφωτικών δράσεων, μετά από διερεύνηση των αναγκών των εκπαιδευτικών μας. Φυσικά, οι ίδιοι ή όπως μπορώ να τις κρίνω και εγώ. Σε αυτούς τους άξονες έχω κινηθεί.

Συν: *Οι εκπαιδευτικοί στο σχολικό σας περιβάλλον συμμετέχουν στις αποφάσεις, έχετε συλλογικό κλίμα σε αυτό το θέμα;*

Π 9: Ναι, ναι, ναι, συμμετέχουν. Προτείνω, δέχονται ή απορρίπτουν κάποιες φορές. Στην πλειονότητα δέχονται, είναι ανοιχτοί οι συνάδελφοι και υπογράφουν και πρακτικό, όταν συναποφασίσουμε να αναζητήσουμε μία επιμόρφωση σε αυτό το κομμάτι.

Συν: *Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;*

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 9: Αυτό γίνεται από φέτος πιο έντονα, γιατί αφού μας ζητήθηκε, βάλαμε το κεφάλι κάτω ως συνήθως και το οργανώσαμε. Ενθουσιάστηκα, δεν..... το να διαμορφώσω εγώ επιμορφώσεις, δεν το είχα σκεφτεί καν,μου φαινότανε ότι υπερέβαινα τον ρόλο μου, δεν το είχα..... Τώρα, που μας δίνεται η ευκαιρία, είμαι ενθουσιασμένη και έχουμε διοργανώσει τέσσερις εκπαιδευτικές συναντήσεις εξ αποστάσεως, επιμορφωτικές. Μία σε συνεργασία με το ΚΕΔΑΣΥ για τις δυσκολίες και ο τίτλος είναι « Για τα Αναπτυξιακά Ορόσημα της Νηπιακής Ηλικίας», που πάντα είναι απαραίτητο για μας, δεν τελειώνει ποτέ η ανάγκη να μαθαίνουμε από το ΚΕΔΑΣΥ, από τους ειδικούς. Η επόμενη είναι δύο τρίωρα για ψηφιακά διαδραστικά παιχνίδια από συνάδελφο, που έχει παρακολουθήσει το ειδικό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Κρήτης, το σχετικό πρόγραμμα και επίσης, έχουμε ενθουσιαστεί. Έχουμε ήδη ολοκληρώσει μία συνάντηση με καθηγήτρια..... για την ενίσχυση της παιδαγωγικής πράξης στην τάξη και επίσης, έχουμε ζητήσει κι από το Χαμόγελο του Παιδιού, οπότε προσπαθήσαμε με τις συναδέλφισσες να καλύψουμε μία ευρεία γκάμα αναγκών φέτος. Αλλά έχουμε και τον εξοπλισμό του σχολείου, γιατί είπατε για ΤΠΕ. Δεν ξέρω αν αυτό εννοείται, εάν εννοείτε τι εξοπλισμό έχουμε, τι προσπαθούμε να εξασφαλίσουμε για να διατίθεται και στους συναδέλφους. Αυτό εννοείται ή επιμόρφωση επί των ΤΠΕ;

Συν: *Εννοώ την επιμόρφωση.*

Π 9: Ναι, τώρα βρισκόμαστε σε αυτό το στάδιο, ασχέτως από τον εξοπλισμό τον οποίο τον έχουμε εξασφαλίσει σε ικανοποιητικό βαθμό, με διαδραστικό πίνακα, με bee bot κτλ. για τα εργαστήρια δεξιοτήτων, για τη ρομποτική και βρισκόμαστε στο στάδιο της επιμόρφωσης. Γι αυτό είπα ότι είμαστε ενθουσιασμένες που βρήκαμε τη συνάδελφο, την πολύ ικανή, να μας εξοικειώσει στα ψηφιακά παιχνίδια και στις εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο νηπιαγωγείο.

Συν: *Πλέον, είναι ζητούμενο, για αυτό το ρωτάω.*

Π 9: Ακριβώς, από τις 15 ώρες υποχρεωτικής επιμόρφωσης, ελάχιστης υποχρεωτικής φέτος, που διοργανώνει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, το μεγαλύτερο μέρος είναι για αυτό το κομμάτι.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 9: Αναγκαστικά με email, δηλαδή από το email του σχολείου, ό,τι ενημέρωση έρχεται, προωθείται στα emails των εκπαιδευτικών, ό,τι ενημέρωση σχετικά με επιμόρφωση κτλ. και κάποιες δράσεις. Γίνεται μία επιλογή, ένας κυκεώνας.... ανεξέλεγκτα, γιατί, θα ήθελα να σας το πω, να το θίξουμε κάποια στιγμή, υπάρχει υπερπληθώρα και χανόμαστε μέσα στο πλήθος των δράσεων και των όσων γίνονται και εκεί θέλει μία προσεκτική επιλογή, γιατί δεν φτάνει ο χρόνος.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 9: Ναι, εκτός εργασιακού ωραρίου συνήθως, δηλαδή όλα συζητούνται, για όλα συναποφασίζουμε, προτείνουμε λύσεις κυρίως στο επίπεδο σχέσεων και διαχείρισης κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, κυρίως για αυτό το κομμάτι, εκτός εργασιακού ωραρίου, λιγότερο στις ίδιες τις παιδαγωγικές πρακτικές. Αυτό.... φέτος, είναι λίγο πιο ενισχυμένο αυτό, για τις παιδαγωγικές πρακτικές, λόγω των εργαστηρίων δεξιοτήτων, οπότε συζητάμε και για αυτό το κομμάτι λίγο παραπάνω. Το μεγαλύτερο μέρος είναι....επίσης, και για το οργανωτικό, το διοικητικό συζητάμε. Γίνεται ένας επιμερισμός εργασιών, που ορισμένες φορές δεν προβλέπεται, αλλά για να προωθηθεί και το έργο των μονάδων, των σχολείων, πιστεύω ότι χρειάζεται και οι

ίδιοι οι συνάδελφοι, οι εκπαιδευτικοί, δηλαδή δεν μπορούμε να ζητάμε επαγγελματική ανάπτυξη μόνο μέσω επιμόρφωσης, πρέπει να αναλάβουν και πιο ενεργούς ρόλους και εφόσον είναι πρόθυμοι, αναθέτουμε περισσότερα πράγματα. Δεν μπορεί η προϊσταμένη να είναι το απόλυτα κεντρικό πρόσωπο και να συντονίζει τα πάντα. Έτσι δεν θα υπάρξει επαγγελματική ανάπτυξη.

Συν: *Είπατε ότι γίνεται εκτός εργασιακού ωραρίου στο σχολείο, δηλαδή ...*

Π 9: Ναι, εκτός εργασιακού ωραρίου. Είτε στο σχολείο σε απογευματινές ώρες είτε εξ αποστάσεως.

Συν: *(Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 9: Θα ενέκρινα όποιες άδειες μπορούσα, θα εξαντλούσα αυτό στο μέγιστο βαθμό, θα άλλαζα ωράρια και εγώ η ίδια για να διευκολύνω και θα τον αποφόρτιζα από ορισμένες υποχρεώσεις, για να μπορέσω να τον ενισχύσω. Έχει συμβεί σε μικρό βαθμό στο παρελθόν. Οι συνάδελφοι ήταν τόσο υπεύθυνες που δεν μας κούρασαν καθόλου, αλλά αυτό είναι το σκεπτικό.

Συν: *Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;*

Π 9: Πιστεύω, καταρχήν, να το αγαπάς και να έχεις ένα όραμα, να θες να το πας κάπου, είναι το βασικό για να ξεκινήσεις. Δεν μπορείς να μείνεις σε μία διεκπεραιωτική επανάληψη, καθημερινή, μιας ρουτίνας, γιατί δεν θα προωθηθεί κάποιο έργο μετά παραπέρα. Άρα αυτό θεωρώ ότι είναι το πρώτο, το δεύτερο είναι να μπορείς να πιστέψεις στις προσωπικότητες των συναδέλφων, να διακρίνεις, δηλαδή τα ιδιαίτερα ταλέντα τους, τις δεξιότητες τους και να τους βοηθήσεις να τα αναπτύξουν. Εάν δεν πιστεύεις στις συναδέλφους και θεωρείς ότι και αυτές είναι διεκπεραιωτικές και δεν έχουν κάτι ιδιαίτερο, πάλι δεν θα προωθηθεί το έργο. Και βέβαια, το άλφα και το ωμέγα η ομαδικότητα, ομαδικό πνεύμα, ότι η ομάδα μπορεί να πάει πιο μακριά και.....εφόσον η προϊσταμένη εμπνέει εμπιστοσύνη, ότι η κρίση της είναι σοβαρή, όχι ότι όλα όσα θα προτείνει είναι αλάνθαστα, αλλά μέσα από συζήτηση, θα βρεθούν οι καλύτερες δυνατές προτάσεις. Αλλά θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη για τις προθέσεις της, ότι είναι ειλικρινής και μετά χρειάζεται και μια

ευελιξία, δηλαδή δυνατότητα προσαρμογής ωραρίου, δυνατοτήτων, να υπάρχει μία ευελιξία από πλευράς προϊσταμένης, να αναπροσαρμόσει το σχεδιασμό που έχει αρχικά κάνει.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);*

Π 9: Σαφώς η έλλειψη χρημάτων, οι ανεπαρκείς πόροι, είναι πολύ σημαντικό πρόβλημα και εδώ μπορώ να αναφέρω και κάτι που αντιμετώπισα φέτος, με την υποχρέωση των διευθυντών σχολικών μονάδων να διοργανώσουν επιμορφωτικές δράσεις για τους εκπαιδευτικούς της μονάδας. Θέματα που θεωρούσα ότι θα βοηθούσαν πάρα πολύ το έργο μας, το παιδαγωγικό, ήθελα να παρουσιαστούν από εισηγητές, ιδιώτες εεε..... από αυτούςμάλλον και για αυτούς, θα έπρεπε να προβλεφτεί μία αμοιβή. Αυτό δεν προβλέπεται και δεν υπάρχει και υπόλοιπο στο ταμείο της σχολικής μονάδας και δεν προβλέπεται κιόλας, γιατί είναι για λειτουργικά έξοδα τα χρήματα αυτά. Επομένως, εκεί υπήρξε πρόβλημα. Το ξεπεράσαμε με την καλή διάθεση της πρώτης εισηγήτριας η οποία θέλησε να μας το προσφέρει δωρεάν τελικώς, παρόλο που προτεινάμε κάποιες εναλλακτικές λύσεις, πώληση βιβλίων της για τη σχολική βιβλιοθήκη κτλ. Τελικώς, ήταν θετική η δική της η διάθεση, από ψυχολόγους, παιδοψυχολόγους που είχαμε ζητήσει.... τελικά, βρήκαμε μέσα από το Χαμόγελο του Παιδιού τη λύση δωρεάν επιμόρφωσης, αλλά ενδεχομένως αυτό στο μέλλον θα μας στερήσει τη δυνατότητα πιο στοχευμένων επιμορφώσεων, δηλαδή ιδιώτη δυσκολευόμαστε πολύ να έχουμε για ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Ο φόρτος εργασίας, ειδικά φέτος, που γίνονται τόσες πολλές αλλαγές, πραγματικά είναι ένα πρόβλημα. Μοιραία ένα κομμάτι της ζωής σου θα ζημιωθεί. Πολλές φορές αυτό είναι η προσωπική, η οικογενειακή ζωή σου, κάποιες άλλες φορές κάποιες δράσεις με την ομάδα των παιδιών, των μαθητών δεν αναπτύσσονται όσο θα θέλαμε. Μέχρι στιγμής, με αυτόν τον τρόπο το έχουμε αντιμετωπίσει, προσπαθούμε να έχουμε τις λιγότερες απώλειες, λόγω του φόρτου εργασίας. Αυτά τα δύο θεωρώ ότι είναι τα πιο σημαντικά.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 9: Ήταν αυτό το βασικότερο εμπόδιο ότι πώς θα εξασφάλιζα τους πόρους, τα χρήματα για τους ιδιώτες επιμορφωτές. Από τη μία περίπτωση, είχαμε τελικά μία προσφορά, επειδή είδε πολύ έντονο ενδιαφέρον από πλευράς μας και έγινε δωρεάν και από τη δεύτερη πλευρά, βρήκαμε εναλλακτικά αντί για ιδιώτη ψυχολόγο..... βρήκαμε μέσω του Χαμόγελου του Παιδιού επιμόρφωση που έγινε χωρίς αμοιβή.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π9: Όχι, θεωρώ ότι καταρχήν, χρειάζεται και ο προϊστάμενος και η προϊσταμένη μία ενίσχυση για να ξέρουν ακριβώς πού πηγαίνει, γιατί αρκετές φορές πηγαίνουμε διαισθητικά, δηλαδή είναι καλό η προϊσταμένη να έχει έστω και μία σύντομη επιμόρφωση στο πού στοχεύει και με ποιους τρόπους, με ποια εργαλεία, γιατί αυτή τη στιγμή κινούμαστε βάσει των όσων γνωρίζουμε και των όσων εκτιμούμε ότι πρέπει να γίνουν. Οπότε νομίζω ότι και η προϊσταμένη χρειάζεται μία ενίσχυση πάνω σε αυτό, τουλάχιστον μία ελάχιστη επιμόρφωση.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 9: Είπαμε διάθεση, κλίμα κλπ. είναι το θεμέλιο, αν δεν υπάρχουν αυτά, δεν μπορούμε να πάμε παρακάτω. Από κει και πέρα θεωρώ ότι είναι δύο πολύ βασικοί πυλώνες. Ο πρώτος, να γίνει μία επιμόρφωση, να επιφορτιστούν και με αυτά οι συντονιστές οι οποίοι ήδη έχουν πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας, δε ξέρω πώς θα γίνει και αυτό! Με μία στοχευμένη επιμόρφωση των προϊσταμένων για το πώς να σχεδιάσουν και να βοηθήσουν την ομάδα των εκπαιδευτικών και το δεύτερο, που έγκειται πια στις ίδιες τις προϊσταμένες, είναι να γίνουν σχολικά δίκτυα. Επειδή τα νηπιαγωγεία είναι μικρές μονάδες, συνήθως η συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή μοιραία να δικτυωθούν, για να ενισχύει το ένα νηπιαγωγείο το έργο του άλλου. Να υπάρχει μεγαλύτερη ζύμωση, μεγαλύτερη ανταλλαγή ιδεών, πρακτικών και συντονισμένων ενεργειών και ο προσωπικός μου στόχος, αυτή τη στιγμή, είναι αυτός, να γίνουμε ομάδα σχολείων, έστω και με άτυπη μορφή. Ήδη για τις επιμορφώσεις

των εκπαιδευτικών, συνεργαζόμαστε με αρκετά σχολεία και τις έχουμε από κοινού.

Συν: *Εσείς συνεργάζεστε με κάποιο σχολείο;*

Π 9: Με ένα μέχρι στιγμής, με ένα νηπιαγωγείο.

Συν: *Και πώς είναι η συνεργασία σας, σας βοηθάει αυτή η δικτύωση;*

Π 9: Ναι, πάρα πολύ, ναι, πάρα πολύ!

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 9: Ο θετικός παράγοντας για μένα είναι ο νέος σχεδιασμός για νέα πράγματα, δηλαδή ό,τι αστοχίες, λάθη, δυσκολίες, καθυστερήσεις, οτιδήποτε, αυτή τη στιγμή, την τελευταία δεκαετία, υπάρχει ένας νέος σχεδιασμός. Αυτό είναι πάρα πολύ ανανεωτικό, υπάρχουν νέα πράγματα να γίνουν και αυτό με εμπνέει κυρίως και μου δίνει την κινητήριο δύναμη ότι υπάρχουν νέα πράγματα να γίνουν, να φτιάξουμε πραγματικά ένα νέο σχολείο. Αυτό έχω πιστέψει και θέλω πολύ να είμαι μέρος αυτού του πράγματος, είναι πολύ ενισχυτικό αυτό για μένα. Θέλω να είμαι μέρος του νέου σχεδιασμού.

Συν: *Δηλαδή να μετατραπούν τα σχολεία σε κοινότητες μάθησης.*

Π 9: Ναι, ακριβώς !

Συν: *Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτείνατε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 9: Βεβαίως, την ενίσχυση οικονομικών πόρων και τη διευκόλυνση επιμορφώσεων, γιατί παλιότερα οι άδειες για μεταπτυχιακά κτλ. ήταν πολύ πιο άνετες, τώρα, είμαστε σε εποχή λιτότητας, κατανοητό, αλλά σε μία ιδανική περίπτωση θα μπορούσαν να ενισχυθούν οι άδειες και η διευκόλυνση των εκπαιδευτικών και η ενίσχυση των οικονομικών πόρων, όπως τα αναφέραμε προηγουμένως. Από κει και πέρα, για μένα πρέπει να γίνει μία σοβαρή έρευνα των αναγκών, των επιμορφωτικών και ως προς την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Θα έπρεπε να γίνει μία πολύ σοβαρή έρευνα και μετά να γίνουν στοχευμένες προτάσεις και να μην υπάρχει αυτή η υπερπληθώρα, δηλαδή να δεχόντουσαν προτάσεις με προτεραιότητα πρώτου βαθμού και δεύτερον, υπάρχει μία υπερπληθώρα. αυτή τη στιγμή, και από το ΙΕΠ, χανόμαστε μέσα σε αυτά! Καμιά

φορά είναι δύσκολο και για μας να διακρίνουμε τι θα μας προάγει πραγματικά και τι θα είναι μία απλή ενημέρωση. Και ένα τρίτο το οποίο πολλά χρόνια το συζητάμε οι εκπαιδευτικοί, οι μάχιμοι εκπαιδευτικοί, είναι ότι πρέπει να γίνει μία σύνδεση του ΙΕΠ, του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής με τη σχολική τάξη. Ο σχεδιασμός του ΙΕΠ, όλα τα χρόνια, πολλά χρόνια τώρα, δεκαετίες, ο σχεδιασμός του γίνεται από ανθρώπους που δεν έχουν πάντα εικόνα της σχολικής τάξης, δεν είναι, δηλαδή συνδεδεμένο αυτό που σχεδιάζεται με τη σχολική πραγματικότητα, απέχει. Αυτό θα είναι τροχοπέδη για πάρα πολλά χρόνια, εάν δεν αλλάξει. Πρέπει μέσα από την τάξη να γίνεται ο σχεδιασμός των νέων προγραμμάτων, αλλιώς θα βρίσκουμε εμείς οι εκπαιδευτικοί συνεχώς αναχώματα, θα πρέπει να προσαρμόσουμε και να πείθουμε ότι μπορεί να γίνει κι αλλιώς. Εφόσον ο σχεδιασμός γίνεται από το ΙΕΠ, χωρίς να υπάρχει εικόνα της σχολικής τάξης, ο εκπαιδευτικός δυσκολεύεται απίστευτα. Δε συνεκτιμώνται οι δυνατότητες που έχει και το τι μπορεί και το τι δε μπορεί να κάνει.

Συν: *Μάλιστα. Έχετε κάτι άλλο να συμπληρώσετε;*

Π 9: Προς το παρόν, όχι. Είχε ενδιαφέρον, καλή επιτυχία, είναι εξαιρετική η έρευνά σας και είναι στην καρδιά των γεγονότων και ευχαριστώ και εγώ πάρα πολύ για την ευκαιρία να μιλήσω για αυτά που μας απασχολούν.

Συν: *Σας ευχαριστώ πολύ.*

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο10 : (Π 10)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 16/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Γραφείο Συλλόγου Διδασκόντων

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 52

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ : Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αθηνών– ΤΠΕ Επίπεδο Α και Β- Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στο ΕΑΠ.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 20 χρόνια από τα οποία τα 10 ως Προϊσταμένη νηπιαγωγός.

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 10: Ευχαριστώ πολύ που μου δίνετε την ευκαιρία να συμμετάσχω στην έρευνά σας. Ως προϊσταμένη του νηπιαγωγείου, την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης την αντιλαμβάνομαι ως μία πολύ, πολύ, θα έλεγα, υπεύθυνη δραστηριότητα, μία δραστηριότητα συνώνυμη με την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Με αυτό εννοώ ότι είναι όλο αυτό το σύνολο των δραστηριοτήτων, τυπικών και άτυπων που λαμβάνουν χώρα στον σχολικό χώρο, δηλαδή πρέπει η επαγγελματική ανάπτυξη να είναι ενδοσχολική, κατά την άποψή μου, εεε... είναι όλες αυτές, επανέρχομαι, όλες αυτές οι δραστηριότητες και οι δεξιότητες που λαμβάνουν χώρα στον σχολικό χώρο, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, τις δεξιότητές τους, να ανταποκριθούν κατ'επέκταση στις υποχρεώσεις τις εκπαιδευτικές τους, να παράσχουν, δηλαδή ένα ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο.

Συν: Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο; Ποια είναι η άποψή σας;

Π10: Απόλυτα, απόλυτα, απόλυτα συνδέεται και θα έλεγα ότι όχι μόνο συνδέεται, αλλά είναι και απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να ανταποκριθούν οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί στις καινούργιες απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου και στους εκπαιδευτικούς στόχους του 21ου αιώνα.

Συν: Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;

Π10: Δε γίνεται αλλιώς. Οι εκπαιδευτικοί, χωρίς επαγγελματική ανάπτυξη..... η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μία διαδικασία η οποία σχετίζεται με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, δεν μπορείς να ανταποκριθείς στο επάγγελμά σου, αν δεν παρακολουθείς τις εκπαιδευτικές εξελίξεις, είναι Δια Βίου Μάθηση. Δεν μπορείς να ανταποκριθείς στους καινούργιους στόχους, δεν μπορείς να παρακολουθήσεις τα εκπαιδευτικά όχι απλώς να παρακολουθήσεις τις εκπαιδευτικές εξελίξεις..... θα ήθελα να προσθέσω και κάτι άλλο και θέλω να το προσέξετε αυτό. Να δημιουργήσει τις εξελίξεις, να δημιουργήσει τις αλλαγές, η εκπαίδευση δεν παρακολουθεί τις εξελίξεις, αλλά αυτή τις δημιουργεί και πώς θα τις δημιουργήσω; Να είμαι ενημερωμένος εκπαιδευτικός που θα μπορώ να ενημερώνομαι, για να παρακολουθώ τις ανάγκες των μαθητών μου. Όπως βλέπουμε η σύγχρονη τάξη χαρακτηρίζεται από

μία δυναμικότητα. Τι εννοώ με αυτό; Η τάξη, η σύγχρονη διδακτική, η τάξη θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει... εκεί είναι ο χώρος που συντελούνται όλα, εκεί είναι ο χώρος που δέχεται όλους τους μαθητές του με όλες τις ιδιαιτερότητες. Άρα πώς ο εκπαιδευτικός θα μπορέσει να διαχειριστεί με ένα ωραίο τρόπο, ομαδικό, έτσι ώστε να ισορροπήσει τις ανάγκες, να κινητοποιήσει τους μαθητές του και να συνεργαστούν; Όταν μπορεί και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του. Πώς τις αντιλαμβάνεται; Όταν είναι ενημερωμένος.

Συν: Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;

Π 10: Αυτό που συμβαίνει, αυτό που ξεκίνησε να συμβαίνει το 2010 και σταμάτησε, ελπίζουμεξεκίνησε φέτος με το καινούργιο ΦΕΚ, είναι ο ρόλος του μέντορα, το mentoring. Για μένα θα πρέπει και στα ελληνικά σχολεία να εφαρμοστεί ο θεσμός αυτός και να λειτουργήσει, γιατί θεσπίστηκε.... το 2010 σταμάτησε και ξανά θεσπίστηκε με το ΦΕΚ το 2021 και τώρα πλέον περιμένουμε να λειτουργήσει και στα ελληνικά σχολεία και να δούμε τα θαύματά του, γιατί είναι ένας θεσμός ο οποίος θα βοηθήσει τον εκπαιδευτικό, αυτόν τον εκπαιδευτικό που, όπως προείπα, πρέπει να διαχειριστεί όλα αυτά τα προβλήματα είτε λέγεται... είτε λέγεται ανεστραμμένη τάξη, όλες αυτές τις καινούργιες μεθόδους. Όλα αυτά είναι πολύ ωραία, αλλά ο εκπαιδευτικός πρέπει να εκπαιδευτεί, δεν αρκεί μόνο το φιλότιμο. Χρειάζεται να γίνει συστηματικά, συστηματική εκπαίδευση, να μάθει να λειτουργεί με συγκεκριμένα μοντέλα και να εφαρμόζει σε συγκεκριμένο πλαίσιο, να βγάζει όλα αυτά τα εργαστήρια δεξιοτήτων, όλα αυτά, τις καινούργιες μεθόδους. Όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν με κάποιον μέντορα, με κάποιον εξειδικευμένο εκπαιδευτικό ο οποίος θα σταθεί δίπλα του με αγάπη, με κέφι και με συνεργασία και συλλογική διάθεση, να μπορέσουν να δημιουργήσουν όλα αυτά τα εκπαιδευτικά θαύματα, θα έλεγα, χωρίς υπερβολή.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 10: Εγώ συμφωνώ ότι ο ρόλος, η σημασία της ηγεσίας, της προϊσταμένης στην προκειμένη περίπτωση, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας είναι πάρα πολύ σημαντικός και καθοριστικός. Μπορεί να βοηθήσει εεε.... δημιουργώντας ένα κλίμα, θα έλεγα, συνεργασίας, αλληλοσεβασμού, δίνοντας τις ευκαιρίες, εκμεταλλεζόμενη τα ερεθίσματα που θα οδηγήσουν το εκπαιδευτικό προσωπικό στην επαγγελματική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, αξιοποιούμε οποιοσδήποτε προτάσεις για επαγγελματική ανάπτυξη είτε αυτές έρχονται από φορείς τοπικούς, από το Υπουργείο Παιδείας, τα εργαστήρια δεξιοτήτων, οι όποιες ευκαιρίες δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη.... συζητούμε, παροτρύνουμε, ενθαρρύνουμε τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν εεε..... αναλύοντας τη σπουδαιότητά τους στο εκπαιδευτικό τους έργο, συζητήσεις για τις εξελίξεις, για τις εκπαιδευτικές εξελίξεις και τις απαιτήσεις που έχουν.... η σύγχρονη πραγματικότητα, η σύγχρονη εποχή από τους εκπαιδευτικούς. Θεωρώ ότι από τη στιγμή που θα γίνει αυτή η συνειδητοποίηση, το πόσο σημαντικό ρόλο παίζουμε στην τάξη, προκειμένου να αξιοποιήσουμε το εκπαιδευτικό μας δυναμικό ή μάλλον να παρέχουμε όλες αυτές τις ευκαιρίες για μία ερευνητική διαδικασία που είναι η μάθηση, πιστεύω αυτό θα λειτουργήσει και ως κίνητρο το να δεχτούν και να είναι ανοιχτοί οι εκπαιδευτικοί στο να αποδεχτούν προτάσεις και να αξιοποιήσουν προτάσεις. Εκτός από αυτό, κάτι άλλο που θα μπορούσε να κάνει συμπληρωματικά η προϊσταμένη, θα ήταν να δημιουργήσει, να καλλιεργήσει το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η επαγγελματική ανάπτυξη, όπως προείπα, είναι ακόμα και μία συζήτηση, μία άτυπη συζήτηση μεταξύ των εκπαιδευτικών, μία συζήτηση στον ελεύθερό μας χρόνο. Επομένως, δημιουργώντας λοιπόν... τις ευκαιρίες αυτές για συνεργασία, συμβάλλουμε έτσι στην επαγγελματική ανάπτυξη. Πολύ απλά θα έλεγα ότι ακόμα και η προϊσταμένη, η οποία ευνοεί στο να συναντιόμαστε και για.... ακόμα και για.... μία..... ένα θέμα από κοινού, κάποιες δραστηριότητες, να συναντηθούμε για ένα καφέ, όλα αυτά... δημιουργεί.... συμβάλλει στο να γνωριστούμε καλύτερα και κατ' επέκταση να συνεργαστούμε και καλύτερα.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);

➤ *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 10: Κοιτάζετε, συνεχίζοντας στην προηγούμενη απάντηση, αυτό ακριβώς κάνω και προσπαθώ να κάνω και στη σχολική μου μονάδα, να αξιοποιώ ευκαιρίες και προτάσεις, που μας δίνονται και από το Υπουργείο Παιδείας, από το Δήμο μας και από το Νομό μας, προκειμένου να δώσω ευκαιρίες στις συναδέλφους για επαγγελματική ανάπτυξη από κοινού. Συγκεκριμένα, υπάρχουν φορείς στην Κορινθία και τους εκμεταλλεύτηκα φέτος, έγιναν πάρα πολλές επισκέψεις στα σχολεία παιδοψυχολόγων που βοήθησαν τόσο και εεε..... στο να μας ενημερώσουν για τον τρόπο που πρέπει να προσεγγίζουμε τα διάφορα εκπαιδευτικά προβλήματα. Επίσης, στην εξ αποστάσεως, στα εργαστήρια δεξιοτήτων πάλι που συμμετείχαμε, για το eTwinning, σε προγράμματα eTwinning. Γενικά, δηλαδή εεε..... και η δημιουργία σχολής γονέων που δημιουργήσαμε, συντέλεσε στο να εκπαιδευτούν οι εκπαιδευτικοί της μονάδας μας... τον τρόπο να προσεγγίζουν καλύτερα τους γονείς, γιατί ένας βασικός άξονας που..... φέτος είναι..... το άνοιγμα της σχολικής μας μονάδας στην τοπική κοινωνία και στη συνεργασία και στην ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων και με τους γονείς, ως ένα μέτρο το οποίο βοηθάει πολύ στη βελτίωση της μάθησης των νηπίων. Επομένως, θέλω να πω ότι είμαι ανοιχτή σε όλα αυτά, στο να δίνω ευκαιρίες και στο να ακούω προτάσεις και να προσπαθώ να τις εκμεταλλευτώ για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 10: Ναι παρακολουθούμε όλες αυτές τις προτάσεις είτε είναι από..... ό,τι προτάσεις γίνονται και έρχονται στο νηπιαγωγείο, δε μας αφήνουν αδιάφορες, τις σχολιάζουμε, τις εξετάζουμε κατά πόσο ταιριάζουν με το εκπαιδευτικό όραμα του σχολείου μας, εάν αυτό συμβαίνει, δηλαδή αν μας καλύπτουν, τις αξιοποιούμε.

Συν: *Τους ενημερώνεται μέσω email ή έχουν οι ίδιοι πρόσβαση στο email του σχολείου;*

Π 10: Έχουν πρόσβαση και οι ίδιοι και προωθώ τα emails.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα*

ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;

Π 10: Η αλήθεια είναι ότι σε μια σχολική μονάδα δημιουργούνται όλα αυτά τα προβλήματα και είμαστε ανοιχτοί, θα έλεγα, προνοητικοί καλύτερα, με την έννοια ότι αξιοποιούμε οποιοδήποτε κοινό χρόνο. Είναι λίγο δύσκολο να βρεθεί κοινός χρόνος στο νηπιαγωγείο, αλλά αξιοποιούμε ακόμα και το webex, την πλατφόρμα αυτή και κάνουμε πολλές συνεργατικές εκπαιδευτικές συζητήσεις, προκειμένου να είμαστε έτοιμοι για όλα αυτά τα προβλήματα. Είναι πολύ βασικό το να μπορούμε να είμαστε έτοιμοι στο να ακούμε τα προβλήματα των παιδιών, το να ακούμε γενικά τις επιθυμίες και τα θέλω και τις ανάγκες των μαθητών μας, όπως επίσης και να έχουμε ολόκληρο σχέδιο και πλάνο επικοινωνίας και ανάπτυξης με τους γονείς. Τους θεωρούμε πολύ σημαντικό παράγοντα στη σχολική μονάδα, συνδημιουργούς, θα έλεγα, του εκπαιδευτικού μας έργου.

Συν: (Σενάριο) : *Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;*

Π 10: Με όποιον τρόπο θα ήταν νόμιμος και θα μπορούσα να το κάνω, δηλαδή ακόμα και αλλαγή βάρδιας θα μπορούσαμε να κάνουμε. Για μας η επαγγελματική ανάπτυξη είναι πάρα πολύ..... εμένα προσωπικά η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρώ ότι είναι, όπως προείπα, συνώνυμο της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Είναι αυτή η οποία θα δώσει όραμα για εκπαιδευτική αλλαγή. Άρα όχι απλώς είναι θέμα καλής διάθεσης, είναι υποχρέωση θεωρώ της ηγεσίας να ευνοήσει και να διευκολύνει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Και με αυτά να υπάρχει τέτοιος ζήλος.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 10: Καταρχάς, πρέπει να είναι μορφωμένη, πρέπει να είναι εξειδικευμένη, πρέπει να έχει πάρει τη μόρφωση σε αυτό που θεωρούμε επαγγελματική ανάπτυξη. Εάν η ηγεσία είναι κατάλληλα προετοιμασμένη, κατάλληλα ενημερωμένη και ευαισθητοποιημένη, πιστεύω ότι μπορεί να συνεργαστεί και να ευνοήσει την ενδοσχολική επιμόρφωση, θα μπορέσει να λειτουργήσει συναδελφικά, θα μπορέσει

να λειτουργήσει ως... θα ευνοήσει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Για μένα, ένα βασικό που πρέπει να κάνει να το κάνει μόνο αν είναι ενημερωμένος και σωστά, με την επιμόρφωσή του... να λειτουργήσει εξισορροπιστικά. Επειδή μιλάμε για ενδοσχολική επιμόρφωση και, επειδή μιλάμε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη σημαίνει ακόμα και μια συζήτηση άτυπη είτε και κάτι πιο τυπικό, κάτι πιο οργανωμένο, κάτι πιο..... σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, αυτό συνεπάγεται ότι ο συνάδελφος..... να μετατραπεί από συνάδελφος σε επιμορφωτή. Τώρα μιλάμε για αλλαγή ρόλου. Αυτή η αλλαγή ρόλου, δε ξέρω κατά πόσο είναι έτοιμοι όλοι οι εκπαιδευτικοί να τη δεχτούν, αλλά προκειμένου να τη δεχτούν, πρώτα πρέπει η ηγεσία, θα πρέπει η προϊσταμένη να λειτουργήσει, να προετοιμάσει αυτό το έδαφος για τη συνεργασία και για την αλλαγή ρόλου με έναν ισορροπιστικό ρόλο.... να βοηθήσει, δηλαδή... δε ξέρω αν γίνομαι κατανοητή, να φύγει από τον ρόλο του συναδέλφου - εκπαιδευτή και πάλι να επιστρέψει ο συνάδελφος. Όλο αυτό πιστεύω ότι θα γίνει αποδεκτό και θα λειτουργήσει η συνεργασία αποτελεσματικά και εποικοδομητικά, όταν θα προέχει όχι το εγώ, η προσπάθεια, δηλαδή να φανεί ως επιμορφωτής κάποιος εκπαιδευτικός, αλλά το εκπαιδευτικό όραμα. Άρα τι εξυπηρετώ αυτή τη στιγμή; Εξυπηρετώ το να βοηθήσω τους συναδέλφους, ώστε όλοι μαζί να μπορέσουμε να βοηθήσουμε τα παιδιά να εμπλακούν δημιουργικά, συνεργατικά και να παράσχουμε αυτό που λέμε ερευνητικό έργο... με την ευρύτερη έννοια του όρου.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 10: Αυτά που είπατε έχουν κάποια βάση, όλα αυτά συμβαίνουν στα ελληνικά σχολεία. Πολύ βασικό.... θεωρώ..... αυτό που αισθάνομαι πολλές φορές είναι ότι δεν μπορείς μόνος σου να τα κάνεις όλα αυτά. Το διοικητικό έργο είναι πραγματικά πολύ, αλλά όλα αυτά γίνονται ακόμα πιο δύσκολα, όταν δεν έχεις τη συνεργασία και δεν έχεις ανθρώπους που μπορείς να απευθυνθείς και να βοηθηθείς. Επομένως, θεωρώ ότι οι επιμορφώσεις, η σωστή επαγγελματική ανάπτυξη που

ακόμα και η ηγεσία και οι προϊσταμένες έχουν ανάγκη, είναι αυτή που θα βοηθούσε στο να να έχει αρωγούς δίπλα στο πολύ σημαντικό έργο της. Ναι, υπάρχει πολύ άγχος. Ναι, οι απαιτήσεις είναι πάρα πολλές, ειδικά τη φετινή χρονιά, έχουν εισέλθει στην ελληνική σχολική μονάδα πάρα πολλές αλλαγές, παρά πολλές καινοτομίες, πάρα πολλές μεταρρυθμίσεις, από την αξιολόγηση, την εσωτερική και την εξωτερική της σχολικής μονάδας, από τα εργαστήρια δεξιοτήτων, είναι αυτά που έχουν την ανάγκη να λειτουργήσει η τάξη συμπεριληπτικά, αναλαμβάνοντας όλες τις ανάγκες των μαθητών, τις δυσκολίες τεχνολογικής φύσεως με την ψηφιακή εκπαίδευση, μαθητές ενδεχομένως με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, όλα αυτά είναι προβλήματα και ανάγκες της σύγχρονης ελληνικής τάξης. Όλα αυτά είναι προκλήσεις για τον Έλληνα εκπαιδευτικό, η προϊσταμένη πρέπει να λειτουργήσει εξισορροπιστικά, για να μπορέσει να παράσχει αυτό που λέμε ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο και να λειτουργήσει και η σχολική μονάδα θετικά. Επομένως, όλα αυτά τα προβλήματα, όλα αυτά είναι προβλήματα, είναι και προκλήσεις, παράλληλα, με την έννοια ότι προσπαθούμε να γίνουμε μέσα από αυτά καλύτεροι. Και δεν πιστεύω ότι είναι κάτι πέρα από τον ανθρώπινο παράγοντα... δεν είναι να γίνει. Βέβαια, λειτουργώ θετικά με αισιοδοξία, προσπαθώ να βλέπω ότι..... όλα αυτά μπορούν να γίνουν, εάν λειτουργήσουμε με συνεργασία και, αν ζητήσουμε τη βοήθεια που πρέπει.

Συν: *Δηλαδή βλέπετε τα προβλήματα ως προκλήσεις για κάτι καλύτερο;*

Π 10: Ακριβώς, ακριβώς.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 10: Κοιτάζετε, φέτος ειδικά, λόγω του covid, κάναμε πάρα πολλά σχέδια εργασίας που δεν μπορούσαν να ολοκληρωθούν, γιατί..... στη διάσταση που εμείς θέλαμε και είχαμε προγραμματίσει. Ωστόσο, βρίσκαμε κάποιους τρόπους οι οποίοι δεν πήγαν το έργο τόσο σε βάθος όσο θα θέλαμε ωστόσο όμως δεν το αφήσανε ανολοκλήρωτο. Συγκεκριμένα, θα θέλαμε ένα..... έναν εκπαιδευτικό στόχο που είχαμε βάλει, είναι να δώσουμε ευκαιρίες στο να ανακαλυφθούν τα ταλέντα των μαθητών μας και για αυτό ζητήσαμε τη συνδρομή των γονέων. Εντάξει, δεν ήταν τόσο εφικτό να έχουμε τη συνεργασία των γονέων ζωντανά στις τάξεις μας, λόγω του covid, όσο θα θέλαμε. Ωστόσο, όλο αυτό έγινε με την ανεστραμμένη τάξη, webex, μέσω... από τα εξ αποστάσεως, αλλά θεωρώ ότι θα γινότανε ίσως και πιο ουσιαστικά, αν γινόταν

μέσα στην τάξη όλο αυτό, αλλά προσπαθούμε να βρίσκουμε εναλλακτικούς τρόπους.

Συν: Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;

Π 10: Όχι, ...(γελάει) θα απαντήσω με ειλικρίνεια. Όχι, εάν δεν το παλεύω πολύ προσωπικά. Τώρα, κάνω ένα μεταπτυχιακό το οποίο αναφέρεται, έχει ως αντικείμενο έρευνας την επαγγελματική ανάπτυξη. Όσο πιο πολύ διαβάζω και ψάχνω για την επαγγελματική ανάπτυξη, τόσο αντιλαμβάνομαι ότι το ελληνικό σύστημα υστερεί σε αυτό, το να παράσχει την ποιοτική και την αποτελεσματική επαγγελματική ανάπτυξη στους εκπαιδευτικούς. Γιατί η επαγγελματική μας ανάπτυξη είναι..... έξω από το σχολείο, μη βιωματική. Αυτό δεν είναι λίγο αντιφατικό; Όταν μας ζητούν να λειτουργήσουμε εμείς βιωματικά, γιατί οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που ακολουθούμε είναι παιδοκεντρικές, βιωματικές, δημιουργικές, αρνούμαστε να λειτουργήσουμε έτσι, όταν η δική μας επαγγελματική ανάπτυξη δεν είναι αυτή! Χρειαζόμαστε επαγγελματική ανάπτυξη βιωματική, μέσα στην τάξη μας, να έχουμε βοήθεια συγκεκριμένη. Ανέφερα τον ρόλο του mentoring που είναι πολύ σημαντικός και θα μπορέσει πολύ να βοηθήσει τον Έλληνα εκπαιδευτικό στο να παράσχει.....

Συν: και τους προϊσταμένους;

Π 10: Ναι, ναι, σωστά και τις προϊσταμένες, γιατί η προϊσταμένη είναι και εκπαιδευτικός. Κοιτάζτε, επειδή μιλάμε για νηπιαγωγεία, εγώ είμαι νηπιαγωγός, η προϊσταμένη έχει ενεργό εκπαιδευτικό ρόλο, δεν είναι μία - δύο ώρες, δουλεύει ωράριο κανονικό. Άρα εννοώ... πολύ σωστά με συμπληρώνετε και το διευκρινίζετε, ναι και τις προϊσταμένες. Άρα, λοιπόν, ένας μέντορας ή το mentoring, ο θεσμός του μέντορα θα βοηθούσε, αν εισαχθεί στα ελληνικά σχολεία, όπως πρέπει, δηλαδή με τον εξειδικευμένο τον εκπαιδευτικό ο οποίος θα ασχοληθεί σε βάθος χρόνου να παρουσιάσει και να φέρει εις πέρας ένα διδακτικό αντικείμενο, ένα ολόκληρο σχέδιο εργασίας, θα βοηθούσε πάρα πολύ, θα βοηθούσε πάρα πολύ στο να δημιουργηθούν πολλά ωραία ποιοτικά έργα στην τάξη. Στην τάξη, αφουγκράζοντας τις ανάγκες της συγκεκριμένης τάξης, ενώ μια διάλεξη, ένα σεμινάριο είναι κάτι το οποίο γίνεται εξωτερικά, χωρίς να ακούγονται οι ανάγκες της τάξης, οι ανάγκες του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη τάξη. Θα ήθελα επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη να λάβει σάρκα και οστά μέσα στην τάξη.

Συν: *Μέσα στην τάξη, μάλιστα. Πολλές έρευνες έχουν τονίσει τη σημασία της ενδοσχολικής επιμόρφωσης είτε για εκπαιδευτικούς είτε για διευθυντές-ηγέτες.*

Π 10: Ακριβώς, ακριβώς.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 10: Ακριβώς, όλα αυτά χρειάζονται. Αυτό που θα τόνιζα, στην ουσία επαναλαμβάνομαι με την προηγούμενη απάντησή μου, αυτό που θα τόνιζα είναι ότι χρειαζόμαστε από το Υπουργείο Παιδείας, από τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής πολιτικής, ενδοσχολική επιμόρφωση για υποστήριξη, αλλαγή των δομών, έτσι ώστε να επιτραπεί η ενδοσχολική επιμόρφωση. Γιατί αυτή η πιστότητα στο Αναλυτικό Πρόγραμμα και αυτό αφορά..... αυτές οι δυσκολίες αφορούν πιο πολύ, θα έλεγα, τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων που είναι... το άγχος της ύλης, έτσι; Εκεί δεν ευνοείται η ενδοσχολική επιμόρφωση και η συναδελφική συνεργασία, όταν ο καθένας είναι κλεισμένος στην τάξη του. Άρα τι θέλουμε; Θέλουμε μία αλλαγή νοοτροπίας, θέλουμε μια βοήθεια από τους ανώτερους, έτσι ώστε να γίνει αλλαγή δομής που θα βοηθήσει τον εκπαιδευτικό να βγει από την τάξη του και να συνεργαστεί.

Συν: *Εννοείται ότι το νηπιαγωγείο είναι ο κατάλληλος χώρος, γιατί είναι ευέλικτο το πρόγραμμά του.*

Π 10: Ακριβώς, είναι ο κατάλληλος χώρος για να κάνουμε πολύ ωραία σχέδια συνεργασίας.

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 10: Κοιτάζτε, αυτό που εμένα προσωπικά με βοηθάει, είναι η προσωπική μου επιστημονική κατάρτιση, η οποία μου δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθώ τις αλλαγές και την αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης, δηλαδή αυτό που λέμε, όταν λέμε ότι πρέπει να συνεργαστούμε, πρέπει να δουλέψουμε, να βγούμε από το εγώ μας, πρέπει να ανοίξουμε το σχολείο μας στην τοπική κοινωνία, θα πρέπει να συνεργαστούμε με τους γονείς, γιατί οι γονείς είναι παράγοντας της... προόδου των μαθητών. Όταν λέμε της προόδου των μαθητών, δεν εννοώ μόνο το να γίνουν πολλοί

καλοί σε κάποιες συγκεκριμένες δεξιότητες, αλλά να δώσουμε την ευκαιρία στους μαθητές μας να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Πώς θα το πετύχουμε όλο αυτό; Με το να συγχρονιστούμε, συγχρονιζόμαστε με το να ανοιχτούμε στην κοινωνία, να ανοιχτούμε στους γονείς, να παρακολουθήσουμε τους σύγχρονους στόχους, δηλαδή να αφήσουμε το σχολείο μας ανοιχτό στην κοινωνία. Όλο αυτό, το γεγονός ότι όλο αυτό το ξέρω, όλο αυτό πρέπει να γίνει, θα βρεις κάποιον τρόπο να το επικοινωνήσεις και με τους συναδέλφους σου και να τους κινητοποιήσεις σε αυτή την κατεύθυνση, στην απόκτηση αυτού του εκπαιδευτικού οράματος, αυτής της αλλαγής, της εκπαιδευτικής αλλαγής, να λειτουργήσεις ως μέντορας σε αυτόν στο να μεταφέρει την αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης, αλλά θα έλεγα, αυτό λέω ότι, αν δεν το κάνεις αυτό, αν δεν υπάρχει αυτός ο θετικός παράγοντας, θα πρέπει οπωσδήποτε να μορφωθούν και οι προϊσταμένες. Πρέπει, δηλαδή κάποιος να τους δώσει αυτό το όραμα, έτσι; Άρα για μένα, λοιπόν, ο θετικός παράγοντας είναι η συνειδητοποίηση πρώτα από όλα το να επέλθει η επαγγελματική ανάπτυξη στην ίδια την προϊσταμένη που ηγείται της μονάδας. Τη στιγμή που θα αλλάξει στάση η ίδια, θα μπορέσει να πετύχει και την αλλαγή στάσης, επαγγελματικής ταυτότητας και των εκπαιδευτικών.

Συν: Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 10: Γενικότερα ξέρετε τι θα έλεγα; Εγώ αυτό που θα έλεγα είναι να υπάρχει μία επικοινωνία των μονάδων... θα πρέπει οι υπεύθυνοι, οι σχεδιαστές εκπαιδευτικής πολιτικής να έχουν και αυτοί ένα όραμα και μία σύνδεση με την τάξη, να μην σχεδιάζουν..... σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαιδευτικής μονάδας, τις πραγματικές ανάγκες του Έλληνα εκπαιδευτικού και αυτό για να γίνει, ξέρετε ποια είναι η άποψή μου; Θα πρέπει να μπει η έρευνα στον σχολικό χώρο. Άρα θα πρέπει να συνεργαστούμε με τα πανεπιστήμια, θα πρέπει το Υπουργείο Παιδείας να συνδέσει την έρευνα, τους πανεπιστημιακούς με τα σχολεία, έτσι ώστε να υπάρχει μία γέφυρα... ο εκπαιδευτικός να είναι τόσο καλά μορφωμένος ...και γνωρίζοντας τις ανάγκες της τάξης, όχι να έρχεται σε έναν άλλο κόσμο θεωρητικός και πρακτικός. Άρα θα πρέπει να υπάρχει μια γέφυρα και μια επικοινωνία με τις θεωρίες... με τις πραγματικές ανάγκες των ελληνικών σχολικών μονάδων. Η έρευνα, αυτό που κάνουν οι πανεπιστημιακοί... η τάξη μου να γίνει αντικείμενο έρευνας... θα είχαμε ένα αυθεντικό παιδαγωγικό αποτέλεσμα.

Συν: Έχετε να προτείνετε κάτι άλλο;

Π10: Μακάρι η επαγγελματική ανάπτυξη να γίνει βιωματική, για να είναι αποτελεσματική και ποιοτική, να έχει ποιοτικά χαρακτηριστικά, αυτό θα ήθελα.

Συν: Φτάσαμε στο τέλος της συνέντευξής μας..

Π 10: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για την εμπιστοσύνη σας, καλή επιτυχία στο έργο σας.

Συν: Κι εγώ σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο11: (Π 11)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 20/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Γραφείο Συλλόγου Διδασκόντων

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 56

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη της Σχολής Νηπιαγωγών Αθηνών-Εξομοίωση στο Πανεπιστήμιο Πατρών – ΤΠΕ Επίπεδο Α

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 32 χρόνια Προϊσταμένη νηπιαγωγός

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών στην προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 11: Θεωρώ ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι μία αέναη διαδικασία, μια συνεχής ενημέρωση... ο εκπαιδευτικός πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τα νέα δεδομένα, να ερευνά, να καταγράφει συνεχώς νέες τάσεις, μεθοδολογίες, νέα προγράμματα, να κατακτά νέες δεξιότητες.

Συν: Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο; Ποια είναι η άποψή σας;

Π 11: Εννοείται. Πιστεύω ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ρόλο του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο. Ο τομέας της εκπαίδευσης εξάλλου, καθώς είναι ένα τμήμα της κοινωνίας μας, εξελίσσεται και αυτός ραγδαία, θα τολμούσα να πω. Ο τρόπος διδασκαλίας, τα νέα δεδομένα, η τεχνολογία, τα νέα προγράμματα διδασκαλίας καθιστούν τις βασικές μας σπουδές, μιας νηπιαγωγού, παρωχημένες. Άρα η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 11: Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη, είμαστε εκπαιδευτικοί στο σχολείο του εικοστού πρώτου αιώνα. Η τεχνολογική επέκταση αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο, οπότε ως ευρωπαίοι πολίτες δεν μπορούμε παρά να ακολουθήσουμε αυτή την πορεία. Η αναβάθμιση της εκπαίδευσης εξαρτάται μεν από τα προγράμματα και από τον εξοπλισμό βέβαια, αλλά σαφώς από τους ενημερωμένους εκπαιδευτικούς και τους εκσυγχρονισμένους εκπαιδευτικούς.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 11: Για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Θεωρώ ότι ο εκπαιδευτικός για να είναι αποτελεσματικός σήμερα, στο σχολείο μας, στο έργο του, οφείλει να ενημερώνεται, να συμμετέχει σε επιμορφωτικά προγράμματα, σεμινάρια, μεταπτυχιακές σπουδές, εσείς το ξέρετε καλύτερα φαντάζομαι, με αντικείμενο τα Ευρωπαϊκά προγράμματα, τις σύγχρονες τάσεις διδασκαλίας, τις νέες διδακτικές μεθόδους. Με λίγα λόγια, θεωρώ ότι πρέπει να έχουμε μία δια βίου εκπαίδευση στο να είμαστε αποτελεσματικοί και να παρέχουμε ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, χωρίς βέβαια να απαξιώσουμε τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο, δηλαδή....

Συν: *Δηλαδή το σχολικό κλίμα;*

Π 11: Το σχολικό κλίμα, όχι μόνο το σχολικό κλίμα, για παράδειγμα, εγώ στο σχολείο μου έχω... φέτος, είμαστε πέντε νηπιαγωγοί, έχω συναδέλφισσες που έχουν κάνει κάποιο μεταπτυχιακό. Όλες έχουν κάτι να μας δώσουν, ανταλλαγή γνώσεων, καλών πρακτικών. Αυτά.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 11: Μιλάτε με μία πολύ δημοκρατική προϊσταμένη μπορώ να πω, χωρίς να είναι ο βασικός παράγων ο ρόλος μου στην επαγγελματική ανάπτυξή τους, διότι παίζει ρόλο και η διάθεσή τους, η θέλησή τους, των εκπαιδευτικών εννοώ. Σε προσωπικό επίπεδο, σας είπα, όντας προϊστάμενη όλα τα χρόνια της καριέρας μου, 32 χρόνια, προσπαθούσα πάντα να διευκολύνω τις συναδέλφισσές μου, να τις ενημερώνω, να τις δίνω πρωτοβουλίες, να τις στηρίζω και να τις υποστηρίζω, λαμβάνοντας υπόψη πάντα τις δεξιότητες και την προσωπικότητα της καθεμιάς. Τους δίνω και χώρο να αυτενεργούν, σέβομαι τις προσπάθειές τους, εκτιμώ το έργο τους, προσπαθώ να βρίσκω κίνητρα και να τις διευκολύνω, ταυτόχρονα, για επιπλέον κατάθεση. Ειδικά φέτος, σύμφωνα με το νέο ΦΕΚ για τη λειτουργία των νηπιαγωγείων, έχω προσπαθήσει και έχω καταφέρει να υλοποιήσω επαγγελματικές ημερίδες που θεωρώ τους έχουν προσφέρει πράγματα, με στόχο την ενδοσχολική επιμόρφωση, το γνωρίζετε, προκειμένου να καλύψω τομείς που θεωρώ ότι στερούσε το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθότι είναι νέες νηπιαγωγοί, όπως για παράδειγμα η διοίκηση του νηπιαγωγείου, η ρομποτική, η ειδική αγωγή κ.ά.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);
- Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;

Π 11: Ναι, σας είπα ήδη ότι έχω οργανώσει και υλοποιήσει κάποια προγράμματα.....

Συν: Μπορείτε να μου πείτε πιο συγκεκριμένα τις δράσεις που έχετε κάνει;

Π11: Επιμορφώσεις κάναμε, επιμορφωτικά σεμινάρια κάναμε. Προγραμματίσα και υλοποίησα μία ημερίδα, ένα σεμινάριο τετράωρο για τη διοίκηση του νηπιαγωγείου που ήταν πάρα πολύ αποτελεσματικό και προσέφερε πολλά πράγματα, όπως μου είπαν, γιατί δε γνώριζαν, γιατί όλες θα κληθούμε, κάποια στιγμή, να γίνουμε προϊσταμένες. Οργανώσαμε κάποιες... άλλη μία μαζί με μία συνάδελφο για την ειδική αγωγή, γιατί πάντα έχουμε κάποια παιδάκια με ειδικές ικανότητες. Έχω προγραμματίσει, για μετά το Πάσχα, για τη ρομποτική στο νηπιαγωγείο, γιατί δε γνωρίζουμε, έχουν έρθει πολλά καινούργια πράγματα που δε γνωρίζουμε στο πρόγραμμά μας και εγώ θα μάθω δηλαδή. Δημιούργησα blog και τους έκανα μία τριώρη επιμόρφωση, προκειμένου να γνωρίζουν και να το κάνουν και οι κοπελιές. Αυτά μέχρι ώρας.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 11: Εννοείται τους ενημερώνω καθημερινά, μέσω της καθημερινής μας ούτως ή άλλως επικοινωνίας στο σχολείο, καθώς και με κάθε διαθέσιμο μέσο. Θα τους ενημερώσω για οτιδήποτε έχω αντιληφθεί είτε από ηλεκτρονική αλληλογραφία είτε από εκπαιδευτικές σελίδες που εγώ ακολουθώ, τις ενημερώνω μέσω κοινωνικών δικτύων, δηλαδή πάντα έχουμε μια ομάδα με τις εκπαιδευτικούς μου στο messenger, στο Viber, κάποιο μέσο. Σαφώς με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για οτιδήποτε τις αφορά και τηλεφωνικά και βέβαια, τις παροτρύνω σε ό,τι θεωρώ ότι έχω να τους προσφέρω.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π 11: Ναι, η ερώτηση είναι πάρα πολύ εύστοχη, γιατί δεν υπάρχει ο χρόνος συνεδριάσεων. Εμείς οι νηπιαγωγοί πάντα θα βρούμε τρόπο να το καταφέρουμε, γιατί πάντα στηριζόμαστε στις δυνάμεις μας και μόνο σε αυτό και στη θέλησή μας. Άρα είναι χρήσιμο να υπερτονιστεί η φράση «χρόνος συνεδριάσεων». Ωστόσο, εκτός των προγραμματισμένων συνεδριάσεων που φροντίζω να συγκαλώ τακτικά, οποτεδήποτε προκύψει κάποιο πρόβλημα, καλώ έκτακτη συνεδρίαση μέχρι τις 2:00 μ.μ., μπορεί και περισσότερο σε χρόνο, προκειμένου να συζητήσουμε ό,τι έχει προκύψει, γιατί

από τον Σεπτέμβρη έχει υπερτονιστεί να υπάρχει μία κοινή γραμμή και να βγαίνει ένα ωραίο κλίμα προς τα έξω, όλες να έχουμε κοινή γραμμή, αυτό. Εξάλλου τους έχω πει από τον Σεπτέμβρη στους συναδέλφους ότι... έχω το Ολοήμερο Τμήμα εγώ, ότι μόλις πηγαίνω το μεσημέρι, θέλω να ενημερώνομαι για οτιδήποτε, μα οτιδήποτε έχει συμβεί, προκειμένου να λυθεί άμεσα το κάθε πρόβλημα στην καθημερινότητά μας δηλαδή. Ξέρουν εξάλλου ότι είμαι πάντα ανοιχτή στις συζητήσεις για οτιδήποτε.

Συν: (Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;

Π 11: Με ποιο τρόπο θα τη διευκόλυνα; Το μόνο σίγουρο είναι ότι θα βρω τρόπο να τη διευκόλυνω, θα προσπαθήσω όσο το δυνατόν και ίσα-ίσα θα της ζητήσω να μας φέρει και νέες γνώσεις στο σχολείο μας. Σίγουρα, θα της δώσω άδεια, αν δικαιούται ή θα προσπαθήσω να αλλάξει βάρδια με κάποια άλλη νηπιαγωγό. Θα προσπαθήσω να βρω τρόπο. Δεν μπορώ να σκεφτώ, αυτή τη στιγμή, κάτι άλλο. Θα προσπαθήσω να της δώσω οτιδήποτε διαθέτω, γνώση, υλικό εποπτικό, οτιδήποτε.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 11: Η προϊσταμένη πρέπει να προσπαθεί, ώστε να υπάρχει ένα θετικό κλίμα ανάμεσα στις εκπαιδευτικούς, πρέπει να έχει την ικανότητα να πείθει. Θεωρώ ότι πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο για τις εκπαιδευτικούς της, παράλληλα, να τις κατευθύνει. Να ενθαρρύνει την αμοιβαία κατανόηση, τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μας, αφού η ίδια έχει φροντίσει να γνωρίζει τις ικανότητες του καθενός, της καθεμιάς, να έχει ενσυναίσθηση, να καταλαβαίνει τα προβλήματα της καθεμιάς και τις δυσκολίες της. Να ενθαρρύνει το προσωπικό της και να το παρακινεί σε πρωτοβουλίες και στη λήψη αποφάσεων. Γενικά η προϊσταμένη θεωρώ ότι θα πρέπει να έχει ένα συντονιστικό ρόλο, να καθοδηγεί, να εμπνέει, να διευκολύνει, να είναι αντικειμενική, να είναι φερέγγυα και να είναι δημοκρατική.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: *Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);*

Π 11: Κοιτάζετε, τα τελευταία χρόνια, έχουν δοθεί πάρα πολλές αρμοδιότητες στη διεύθυνση του νηπιαγωγείου, ενώ αντίθετα, δεν έχουν μειωθεί στο ελάχιστο οι ώρες της προϊσταμένης στην τάξη. Το Υπουργείο έχει ξεχάσει ότι η προϊσταμένη είναι και νηπιαγωγός, έχει τμήμα, πρέπει κι αυτή να προετοιμάζει, να υλοποιεί η ίδια σε καθημερινή βάση ένα σύγχρονο πρόγραμμα διδασκαλίας και την έχει επιφορτίσει με πάρα πολλά και διαφορετικά αντικείμενα. Άρα μιλάμε για πολλή γραφειοκρατία, με αντικείμενα που, πριν λίγα χρόνια, ήταν αρμοδιότητα καθαρά της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως οι άδειες εκπαιδευτικών, πλατφόρμες ΕΣΠΑ, παρουσιολόγια, απουσιολόγια κτλ. Περιττός κόπος εργασίας θεωρώ για τις προϊσταμένες των νηπιαγωγείων και με σημαντική έλλειψη χρόνου. Ύστερα εννοείται η έλλειψη βούλησης ενός εκπαιδευτικού ή ακόμα περισσότερο ο αρνητισμός ενός εκπαιδευτικού να συνεργαστεί, σίγουρα δυσκολεύει σημαντικά την κάθε προσπάθεια της προϊσταμένης να τον αναβαθμίσει και να του δώσει ευκαιρίες για νέα γνώση. Σαφώς οι ανεπαρκείς πόροι δυσχεραίνουν αυτονόητα τον εκσυγχρονισμό των μέσων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης, το μη σταθερό προσωπικό θεωρώ ότι είναι αρνητικό και δε συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη. Αλλάζουν οι εκπαιδευτικοί, αναπληρώτριες, οπότε κάθε φορά πρέπει να μάθεις το προσωπικό σου, δε συνεχίζεις από κει που έχεις σταματήσει τέλος πάντων.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π 11: Εμπόδιο; Θα μπορούσα να σας αναφέρω μόνο... συνήθως πείθω τις συναδέλφισσές μου, έχω καλό προφίλ σε όποιον απευθυνθώ. Ίσως οι οικονομικοί πόροι να είναι ένα θέμα ή μία αρνητική συνάδελφος, που μου είχε τύχει μία χρονιά, δε συνεργαζόταν για κανένα λόγο, διότι είχε θέμα με την εξουσία και την ιεραρχία. Αυτό δεν κατάφερα να το βγάλω πέρα, δε συνεργάστηκε και η Διεύθυνση, δε βοήθησε η Διεύθυνση όσο θα περίμενα. Αυτό μόνο. Από κει και πέρα οι πόροι και ο εξοπλισμός είναι ένα αρνητικό θέμα.

Συν: *Πώς το διαχειριστήκατε;*

Π 11: Πολύ καλή συνεργασία με τους γονείς. Πάρα πολύ καλή συνεργασία με τους γονείς φροντίζω να έχω κάθε χρόνο και αυτό πραγματικά μας λύνει τα χέρια, χορηγίες από γονείς, μεγάλη βοήθεια.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π 11: Δεν ξέρω αν είναι επαρκής ή όχι, νομίζω πως όχι. Ωστόσο, το προσπαθώ πάρα πολύ, καθώς έχω πολλά χρόνια εμπειρίας ως προϊσταμένη, καλό προφίλ, όπως σας είπα, γνωριμίες και πολλή διάθεση για νέα γνώση και για προσφορά. Θεωρώ ότι αυτά μου δίνουν τη δυνατότητα να μπορώ να κρίνω και να οργανώσω και να υλοποιήσω κάποιες δράσεις. Η συνεχής ενημέρωσή μου από μόνη μου, έτσι;

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π11: Με όλα αυτά, αλλά όλα αυτά προϋποθέτουν κι άλλο χρόνο. Το προσωπικό διάβασμα, το μεταπτυχιακό σίγουρα, όλα αυτά είναι πολλά έξοδα... τα οποία λέμε. Δεν μπορούμε να τα έχουμε πάντα. Πιστεύω το Υπουργείο θα μπορούσε να μας παρέχει μία σειρά σεμιναρίων, μόνο για τους προϊσταμένους και να μας κατευθύνει και να μας προετοιμάσει σωστά, δίνοντας λεπτομερείς οδηγίες για όλες αυτές τις αλλαγές.

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π 11: Υπάρχουν θετικοί παράγοντες βεβαίως. Η διάθεση και η θετική στάση των υφισταμένων. Η δική μου συνεχής επιθυμία και... το ψάξιμο, ώστε να προσφέρουμε στους μαθητές μας ό,τι δυνατόν καλύτερο και μην ξεχνάμε ότι προετοιμάζουμε τους πολίτες του αύριο.

Συν: *Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π 11: Τεράστιο θέμα είναι αυτό, ίσως το άλφα και το ωμέγα. Περισσότερα

επιμορφωτικά σεμινάρια, ουσιαστικά σεμινάρια και όχι ημερίδες για να γίνονται απλά. Περισσότερη καθοδήγηση, ενημέρωση, όταν ανοίγουν τα σχολεία το πρώτο δεκαήμερο, πριν έρθουν τα παιδιά. Σαφώς κάποιο επίδομα οικονομικό για μεταπτυχιακές σπουδές. Σαφώς χρόνο για να τα κάνουμε όλα αυτά. Δε ζητάμε, όταν πρώτα δε δώσουμε και νομίζω το Υπουργείο το έχει ξεχάσει. Πρώτα πρέπει να δίνει και ύστερα να ζητάει. Αυτά.

Συν: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ.

Π 11: Κι εγώ ευχαριστώ πολύ και καλή επιτυχία στο μεταπτυχιακό σας.

Δημογραφικά στοιχεία

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ Νο12: (Π 12)

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 28/04/2022

ΧΩΡΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ: Μέσω WEBEX

ΦΥΛΟ: Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 50

ΠΕΡΙΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: Ημιαστική

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ/ΠΡΟΣΟΝΤΑ: Απόφοιτη του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Αιγαίου – Μεταπτυχιακό στο ΕΑΠ - ΤΠΕ Επίπεδο Α.

ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: 13 χρόνια από τα οποία τα 6 ως Προϊσταμένη νηπιαγωγός

1ος Ερευνητικός Άξονας

Οι αντιλήψεις των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης σε σχέση με την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών Προσχολικής αγωγής.

Συν: Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;

Π 12: Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι να συνεχίζει να εκπαιδεύεται ο εκπαιδευτικός καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του καριέρας.

Συν: Πιστεύετε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σχετίζεται με τον ρόλο του στο σύγχρονο σχολείο;

Π 12: Ναι, νομίζω πως είναι αλληλένδετος, δεν εννοείται εκπαιδευτικός σήμερα που να μη συνεχίζει την εκπαίδευσή του.

Συν: Τι πιστεύετε για τον ρόλο του εκπαιδευτικού στη σημερινή εποχή;

Π 12: Το σχολείο σήμερα είναι πια ένα καζάνι που βράζει, υπόκειται σε διαρκείς αλλαγές και αλλαγές εργασιακές και αλλαγές σε ό,τι αφορά τον μαθητικό πληθυσμό και τις απαιτήσεις του μαθητικού πληθυσμού και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εγρήγορση του εκπαιδευτικού και άρα τη διαρκή επαγγελματική του ανάπτυξη.

Συν: *Κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και χρήσιμη την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού σήμερα και γιατί;*

Π 12: Ναι, ναι, είναι και αναγκαία και χρήσιμη. Θεωρώ ότι καθένας από μας θα πρέπει να το ακολουθεί. Είναι πολλές οι προκλήσεις που υπάρχουν στην εκπαίδευση πια, δε γίνεται ένα στεγνό μάθημα και τελειώσαμε, κλείσαμε την πόρτα και φύγαμε. Είναι πολλαπλά αυτά τα οποία αντιμετωπίζουμε και πάρα πολλές και οι προκλήσεις, καθώς και νέα δεδομένα μπαίνουν στην εκπαίδευση, όπως τα εργαστήρια δεξιοτήτων, όπως οι επιμορφωτικές συναντήσεις. Όλα αυτά, λοιπόν, είναι υπέρ μας και είναι πάρα πολύ σημαντικά να τα ακολουθούμε, αλλά για να τα ακολουθήσουμε, θα πρέπει πρώτα να μάθουμε, δηλαδή θεωρώ ότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι και μαθητής ο ίδιος.

Συν: *Ποιες πρακτικές – στρατηγικές θεωρείτε ότι θα ήταν αποτελεσματικές για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών;*

Π 12: Ναι, λοιπόν, κοιτάξτε, η επαφή του εκπαιδευτικού με πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι ένα πάρα πολύ καλό κομμάτι, γιατί μέσα από αυτό ζωντανεύεις τα νέα πράγματα που έρχονται μπροστά σου. Σεμινάρια που, όμως, να είναι δια ζώσης και όχι διαδικτυακά. Θεωρώ επίσης ότι βοηθούν στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Επίσης, η μεταξύ επικοινωνία των εκπαιδευτικών, διαμηνύοντας ο ένας τον άλλον καλές πρακτικές κι αυτό θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό, γιατί ένας εκπαιδευτικός της τάξης είναι ένας άνθρωπος ο οποίος το ζει στην καθημερινότητά του, που σημαίνει ότι μπορεί να μεταφέρει την εμπειρία του στον άλλον. Καθώς επίσης και η επαφή με σχολεία άλλων χωρών εεε..... θεωρώ ότι είναι πάρα πολύ εποικοδομητικό.

2ος Ερευνητικός Άξονας

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού.

Συν: *Ποια είναι γνώμη σας για το ρόλο σας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου σας (π.χ. κίνητρα για συμμετοχή σε*

επιμορφώσεις, στη λήψη αποφάσεων, στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ. ά.); Με ποιους τρόπους, δηλαδή έχετε βοηθήσει ή βοηθάτε;

Π 12: Κοιτάζτε να σας πω, ασχολούμαι πάρα πολύ με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία αποτελούν για μένα αφορμή, ώστε να βρίσκω καινοτόμα πράγματα. Συνήθως προτείνω στους εκπαιδευτικούς, αλλά είμαι πολύ ανοιχτή και στους νέους συναδέλφους που έρχονται στα σχολεία μας και ο λόγος είναι ότι φέρνουν φρέσκιες ιδέες. Μου αρέσει να διαφοροποιούμαι, να κάνω πράγματα διαφορετικά και καινούργια και να μην επαναλαμβάνομαι, έτσι οι αποφάσεις είναι από κοινού του Συλλόγου Διδασκόντων. Δε θα το μετρήσω ποιος φέρνει την ιδέα, αλλά τελικά τι εφαρμόζουμε. Δηλαδή είμαστε πολύ δημοκρατικοί, άρα όποιος και να φέρνει την ιδέα, αν μας αρέσει, θα την κάνουμε, θα την υλοποιήσουμε και, αν δεν μας αρέσει ή μπορεί και να τη διαφοροποιήσουμε, δηλαδή να μην την πάρουμε αυτούσια, όπως είναι, αλλά να τη φέρουμε στα μέτρα μας ανάλογα, δηλαδή και με το μαθητικό κοινό ή τους γονείς, τους οποίους εμείς έχουμε. Γιατί ξέρετε ότι και οι γονείς έχουν ρόλο σε όλες αυτές τις καταστάσεις, προκειμένου να γίνουν.

Συν: Θεωρείτε ότι παρέχετε αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας;

- *Αν ναι, μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες δράσεις-πρακτικές που έχετε οργανώσει (π.χ. χρήση ΤΠΕ, σχολική δικτύωση, επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά.);*
- *Αν όχι, μπορείτε να πείτε γιατί συμβαίνει αυτό;*

Π 12: Κοιτάζτε, στην αρχή της χρονιάς, κάθε εκπαιδευτικός έρχεται με το δικό του πρόγραμμα που θα εφαρμόσει στην τάξη του. Εκεί, λοιπόν, ενδέχεται να συνεργαστούν δύο εκπαιδευτικοί μαζί, δηλαδή δύο τμήματα, ενδέχεται να συνεργαστούν και τρεις, εξαρτάται πόσους εκπαιδευτικούς θα έχει η σχολική μονάδα, ενδέχεται να ενταχθεί μέσα και ο εκπαιδευτικός των αγγλικών... είδατε ότι έχουν εισαχθεί τα αγγλικά. Επίσης, εγώ ως προϊσταμένη πάντα προτείνω επιμορφωτικές συναντήσεις περισσότερες των 15 ωρών που μπορούν και αυτόνομα οι εκπαιδευτικοί να παρακολουθήσουν, χωρίς να παρευρίσκονται εντός της σχολικής μονάδας, μπορούν, δηλαδή, να τις παρακολουθήσουν από τον χώρο τους. Οπότε και αυτό μπορεί να τους βοηθήσει περισσότερο, χωρίς να τους δεσμεύω, μέσα από τα προσωπικά τους emails, δηλαδή τους στέλνω ότι την τάδε ημερομηνία, υπάρχει αυτός ο σύνδεσμος τον οποίο θα μπορούσατε, αν και εφόσον θέλατε, να παρακολουθήσετε

αυτό το σεμινάριο. Επίσης, κάτι που το χρησιμοποιώ κάθε χρόνο και προτείνω και συνήθως ακολουθούν οι άνθρωποι, είναι τα προγράμματα eTwinning με σχολεία του εξωτερικού ή και του εσωτερικού πια.

Συν: *Ενημερώνεται συστηματικά τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας για τη διεξαγωγή επιμορφώσεων, σεμιναρίων, μεταπτυχιακών κτλ.; Εάν ναι, με ποιους τρόπους;*

Π 12: Κοιτάζετε να δείτε, τα προωθώ στα προσωπικά τους emails. Οπότε ο καθένας κοιτάει με την ηρεμία του, όταν θα έχει τελειώσει ο εργασιακός του χρόνος, θα μπορεί να διαβάσει και να επιλέξει, εάν και εφόσον θέλει να ακολουθήσει.

Συν: *Αξιοποιείται κατάλληλα τον χρόνο συνεδριάσεων προσωπικού για την ενημέρωσή του π.χ. σε σύγχρονες παιδαγωγικές πρακτικές, σε οργανωτικά θέματα ή θέματα διαχείρισης προβλημάτων/κρίσεων, ειδικοί μαθητικοί πληθυσμοί, πολυπολιτισμικότητα κ.ά.;*

Π12: Κοιτάζετε να σας πω, επειδή ο Σύλλογος Διδασκόντων των νηπιαγωγείων είναι ολιγομελής, δεν είναι πολυπληθής συνήθως, εκτός αν είμαστε σε πολυδύναμα σχολεία, που αυτά είναι πάρα πολύ λίγα στην Ελλάδα, έχουμε τη δυνατότητα καθημερινά να τα συζητάμε και κυρίως την ώρα του διαλείμματος που είναι κοινό. Στο Σύλλογο Διδασκόντων δεν έχουμε πάρα πολλά περιθώρια για να συζητήσουμε τέτοια πράγματα, όμως συνήθως αναπτύσσονται και φιλικές σχέσεις, εκτός από επαγγελματικές σχέσεις μέσα στο νηπιαγωγείο. Οπότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παίρνει προέκταση η καθημερινότητα του σχολείου και στον απογευματινό μας καφέ ή στο απογευματινό μας περπάτημα. Έχουμε μία συνέχεια, έχουμε αυτή την ευκαιρία στο νηπιαγωγείο, επειδή είμαστε λίγοι να μπορούμε και εύκολα να διαχειριστούμε μία κρίση, ένα πρόβλημα. Για παράδειγμα, εμάς ήρθανε παιδάκια από την Ουκρανία, πολύ γρήγορα με τη συνάδελφο επικοινωνήσαμε, βρήκαμε τη λύση μας, επικοινωνήσαμε με την Ουκρανική Πρεσβεία, με το Υπουργείο Μεταναστευτικού Ασύλου, για να δούμε τι θα κάνουμε με το μαθητή μας, κινηθήκαμε πάρα πολύ γρήγορα, αλλά σε απογευματινές ώρες.

Συν: *Μάλιστα. Δεν υπάρχει, δηλαδή χρόνος στο πρωινό ωράριο;*

Π 12: Όχι, όχι, όχι.

Συν: (Σενάριο): Σε περίπτωση που κάποιος εκπαιδευτικός της σχολικής σας μονάδας επιθυμεί να συμμετέχει σε κάποια επιμορφωτική δράση ή ημερίδα, συνέδριο κτλ. Με ποιο τρόπο θα διευκολύνετε τη συμμετοχή του/της;

Π 12: Κοιτάζτε να δείτε, εάν πρόκειται για..... σε ώρα εργασιακού διδακτικού ωραρίου, δεν έχω πάρα πολλά περιθώρια, γιατί δεν υπάρχει αντικαταστάτης. Εάν πρόκειται για ολοήμερη άδεια, πάντα θα της δώσω, γιατί θεωρώ ότι ο συνάδελφος πρέπει επαγγελματικά να εξελίσσεται. Αν ξεπεράσουμε τη μία μέρα, κατόπιν συνεννοήσεως με τους γονείς.... συνήθως όμως δε χρειάζεται περισσότερο από μία ημέρα.

Συν: Προκειμένου να προωθήσετε την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας, ποια εφόδια (χαρακτηριστικά, δεξιότητες και ικανότητες) πιστεύετε ότι χρειάζεται να διαθέτετε ως προϊστάμενος/η νηπιαγωγείου;

Π 12: Κοιτάζτε να σας πω, όσο καλή διάθεση και αν έχω εγώ απέναντι στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση, εάν και ο ίδιος ο συνάδελφος δε θέλει, δεν έχω κανένα μέτρο πίεσης και δε θα ήθελα να πιέσω κανέναν, ώστε να του επιβάλλω να κάνει πράγματα τα οποία ο ίδιος θεωρεί ενδεχομένως ότι δε θα έχουν κάποια αξία για εκείνον. Θεωρώ ότι η γνώση έχει αξία μόνο, εάν την επιζητάς μόνος σου και, αν πραγματικά θες μόνος σου να την αποκτήσεις και να την κατακτήσεις. Νομίζω ότι ο προϊστάμενος έχει τον ρόλο του να προτείνει και όχι να επιβάλλει. Όσον αφορά τα εφόδια, θεωρώ ότι πρέπει να είσαι δημοκρατικός, να είσαι φιλικός, να μπορείς να μεταλλάσσεσαι, να αλλάζεις γνώμη, ώστε να μπορείς να είσαι προσαρμοστικός ουσιαστικά και ευμετάβλητος, δηλαδή να μπορείς να έχεις αυτιά να ακούσεις και ανάλογα να προσαρμόζεσαι. Να είσαι επικοινωνιακός, να μπορείς να αφογκράζεσαι τον Σύλλογο, τις ανάγκες του, τις προτεραιότητές του. Νομίζω αυτά πρέπει να έχει.

3ος Ερευνητικός Άξονας

Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά το έργο των Προϊσταμένων Προσχολικής Εκπαίδευσης αναφορικά με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συν: Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι δυσχεραίνουν το έργο σας όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδας (π.χ. φόρτος εργασίας, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκείς πόροι, γραφειοκρατία, έλλειψη βούλησης των εκπαιδευτικών κ.ά.);

Π 12: Κοιτάζετε, πολλά δυσχεραίνουν το έργο μας, η έλλειψη εξοπλισμού, η μη καλή σύνδεση του Internet, ο χρόνος λιγοστός, η γραφειοκρατία που είναι ατέρμονη, ατέρμονη..... δεν έχει μειωθεί, ίσα-ίσα έχει αυξηθεί πάρα πολύ.

Συν: *Μπορείτε να αναφέρετε ένα συγκεκριμένο εμπόδιο που συναντήσατε και με ποιο τρόπο το διαχειριστήκατε;*

Π12: Ναι, κοιτάζετε να δείτε, είμαι σε ένα σχολείο το οποίο είναι ακατάλληλο για σχολική μονάδα. Δεν έχει εεε..... είναι δύο καταστήματα, το ένα δεν έχει καθόλου αυλή και το άλλο έχει πάρα πολύ μικρή αυλή. Λοιπόν, αυτό έχει ως αποτέλεσμα το να έρθει κάποιος στο σχολείο σε περίοδο κορονοϊού ήταν αδύνατον, έπρεπε, λοιπόν, να γίνει διαδικτυακά. Ο προτζέκτορας δε λειτουργούσε, κάμερα δεν υπήρχε, απευθύνθηκα στη Σχολική Επιτροπή, αλλά δεν μπορούσε να τα τακτοποιήσει. Οπότε μετά απευθύνθηκα σε μία βιομηχανική μονάδα στην οποία ζήτησα χορηγία ή δανεισμό εξοπλισμού και επιστροφή πίσω. Οι άνθρωποι αγόρασαν τον εξοπλισμό και έτσι μπορέσαμε και κάναμε.... έμεινε και στο σχολείο βέβαια, ως περιουσία του σχολείου πια και έτσι μπορέσαμε και συνδεθήκαμε, είχαμε κάμερα..... μας πήραν μία οθόνη τηλεόρασης που το έκανε ακόμα πιο πρακτικό και το συνδέαμε με την κάμερα.

Συν: *Θεωρείτε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη είναι επαρκής, ώστε να μπορείτε να σχεδιάζετε και να υλοποιείτε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου σας;*

Π12: Αν είναι επαρκής. Κοιτάζετε, επειδή διαρκώς ανανεώνομαι και επιμορφώνομαι, είμαι και κάτοχος μεταπτυχιακού, θεωρώ ότι ναι, είμαι.... ναι, είμαι και ακολουθώντας τον ρυθμό της εποχής, αυτό με έχει βοηθήσει πάρα πολύ.

Συν: *Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να ενισχυθεί η επαγγελματική σας ανάπτυξη (π.χ. συμμετοχή σε επιμορφώσεις, σεμινάρια, απόκτηση δεύτερου πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, προσωπικό διάβασμα κτλ.);*

Π 12: Κοιτάζετε, αυτό που θεωρώ μείον μου είναι ότι δε γνωρίζω δεύτερη ξένη γλώσσα. Θεωρώ, λοιπόν, το να μάθω ουσιαστικά μία δεύτερη ξένη γλώσσα, θα ήταν πάρα πολύ σημαντικό εργαλείο για μένα. Σε διεθνή σεμινάρια και συνέδρια θα ήταν πιο εύκολη η συμμετοχή μου.

Συν: *Κατά την άποψή σας, υπάρχουν θετικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την προσπάθειά σας για επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών σας; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;*

Π12: Κοιτάζετε να δείτε, σας είπα ότι χρησιμοποιώ πάρα πολύ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, έρχονται και στο email του σχολείου αρκετές προτάσεις για επιμορφωτικά σεμινάρια, συνέδρια, συναντήσεις, ημερίδες κτλ. τις οποίες αποδελτιώνω και κάθε φορά..... πιστεύω ότι ο εκπαιδευτικός μπορεί να κρατήσει από αυτά όλα και να επιλέξει τι θα ήθελε να κάνει και να ακολουθήσει. Νομίζω η χρήση του διαδικτύου μας δίνει..... θεωρώ το διαδίκτυο πάρα πολύ σημαντικό.

Συν: *Σε επίπεδο κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ποιες παρεμβάσεις θα προτεινάτε για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού;*

Π12: Κοιτάζετε, το πρώτο που θα έλεγα θα ήταν ότι όλα τα προγράμματα σπουδών θα πρέπει να γίνονται από ανθρώπους της τάξης..... να μπορούν να πραγματοποιηθούν ανάλογα με την ηλικία των μαθητών. Δε θα πρέπει να γίνονται σεμινάρια τα οποία δεν έχουν να προσφέρουν τίποτα στους εκπαιδευτικούς, γιατί την τελευταία διετία παρατηρείται αυτό το φαινόμενο, δηλαδή να μπαίνουμε σε μια διαδικασία σεμιναρίων, σύγχρονων και ασύγχρονων τα οποία τελικά δεν προσφέρουν κάτι στον εκπαιδευτικό, πέρα από πολύ χάσιμο χρόνου και το λέω με το χέρι στην καρδιά «το χάσιμο χρόνου» εεε... και να είναι πιο πρακτικά. Αυτό που θα ζητούσα από το Υπουργείο είναι μείωση της γραφειοκρατίας ή εν πάση περιπτώσει ο προϊστάμενος του νηπιαγωγείου να μη βαρύνεται με τόσα πολλά πράγματα, όπως ο διευθυντής του δημοτικού, του γυμνασίου, του λυκείου οι οποίοι έχουν μειωμένες ώρες διδασκαλίας. Εμείς μπαίνουμε κανονικά μέσα στην τάξη και, ταυτόχρονα, έχουμε και όλο το βάρος του διοικητικού έργου.

Συν: *Φτάσαμε στο τέλος της συνέντευξης, θέλετε κάτι να συμπληρώσετε;*

Π 12: Όχι, δε θέλω κάτι άλλο να συμπληρώσω, εύχομαι καλή επιτυχία και καλά αποτελέσματα.

Συν: *Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τη συμμετοχή σας.*