



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

«Επιστήμες της Αγωγής»

Διπλωματική Εργασία

«Εκπαιδευτική Ηγεσία και Αυθεντία: Ο ρόλος του διευθυντή στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης-Απόψεις Νεοδιόριστων Εκπαιδευτικών»

Σωμαράκη Ειρήνη

Επιβλέπων καθηγητής: Πανδής Προκόπης

Ηράκλειο, 18 Ιουλίου 2024

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2024

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.

Διπλωματική Εργασία

«Εκπαιδευτική Ηγεσία και Αυθεντία: Ο ρόλος του διευθυντή στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Όνομα φοιτήτριας:

Σωμαράκη Ειρήνη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΠΑΝΔΗΣ ΠΡΟΚΟΠΗΣ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

ΜΠΑΛΑΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Ηράκλειο, 18 Ιουλίου 2024

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στον γιο μου, στον σύζυγό μου και στην πατρική μου οικογένεια που με στήριξαν καθ' όλη την πορεία εκπόνησης του μεταπτυχιακού μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω να αποδώσω στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλώματικής μου, κο Πανδή, για όλη την καθοδήγηση και κατανόηση που έδειξε.

Περίληψη

Η έννοια της «εκπαιδευτικής αυθεντίας» αφορά την ικανότητα ενός εκπαιδευτικού να διδάσκει, να καθοδηγεί και να διαμορφώνει τη μαθησιακή πορεία των μαθητών του (White, 2007). Η ικανότητα αυτή δε βασίζεται μόνο στη γνώση και την εξειδίκευση του εκπαιδευτικού πάνω στο αντικείμενο που διδάσκει, αλλά και στην ικανότητά του να «εμπνέει» ένα θετικό και αποτελεσματικό μαθησιακό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αποτιμήσει τον συσχετισμό ανάμεσα στην εκπαιδευτική ηγεσία και την αυθεντία των εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση με άξονα την αποτελεσματική οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός ήταν να αναδειχθεί η επιρροή των προσώπων, που βρίσκονται στη διοίκηση των σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών που διδάσκουν στα εν λόγω σχολεία.

Πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα σε 5 Δημοτικά Σχολεία, συγκεκριμένα σε 1 Διευθυντή κι 1 Εκπαιδευτικό από το καθένα. Η ανάλυση των δεδομένων, για την οποία ακολουθήθηκε η μέθοδος της κατηγοριοποίησης και κωδικοποίησης, απέδειξε ότι υπάρχει στενή συσχέτιση ανάμεσα στις τακτικές που υιοθετεί ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας και στη διατήρηση της αυθεντίας γύρω από τον ρόλο που επιτελούν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου του. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η καλή εικόνα που διατηρούν οι εκπαιδευτικοί και ο σεβασμός γύρω από την επαγγελματική τους ταυτότητα βρίσκονται σε άμεση συναρτήση με την υποστήριξη που παρέχει ο διευθυντής της αντίστοιχης σχολικής μονάδας στους ίδιους, καθώς και τη συνεργατικότητα του εργασιακού περιβάλλοντος που φροντίζει να διαμορφώνει.

Συνοπτικά, η εκπαιδευτική αυθεντία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Προς την κατεύθυνση αυτή, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης πρέπει να δρα ως ηγέτης που ενισχύει την αυθεντία των εκπαιδευτικών μέσω της επικοινωνίας, της υποστήριξης, της διαφάνειας και της αποτελεσματικής διαχείρισης των προκλήσεων.

Λέξεις – Κλειδιά

Εκπαιδευτική ηγεσία, αυθεντία του εκπαιδευτικού, επαγγελματική ανάπτυξη, επαγγελματική ικανοποίηση, δυναμική σχολικού περιβάλλοντος, γονεϊκή εμπλοκή

Abstract

The concept of "educational authority" refers to the ability of a teacher to teach, guide and shape the learning path of his students (White, 2007). This ability is not only based on the teacher's knowledge and expertise on the subject he teaches, but also on his ability to "inspire" a positive and effective learning environment.

The purpose of this paper was to assess the correlation between educational leadership and the authority of teachers in Primary Education focusing on the effective management of the educational procedural system. More specifically, the aim was to show the influence of people who are involved in the management of Primary Education schools, in maintaining the authority of the teachers who teach in these schools.

Qualitative research was carried out in 5 Primary Schools, specifically towards 1 Principal and 1 Teacher from each one. The analysis of the data, for which the method of categorization and coding was followed, proved that there is a close correlation between the tactics adopted by the principal of a school and the maintainance of authority around the role of his school's teachers. According to the findings, the positive image maintained by teachers and the respect surrounding their professional identity are directly related to the support provided by the principal of the respective school to them, as well as the cooperation of the working environment he takes care to create.

In summary, educational authority is a basic condition for the proper functioning of a school unit. In this direction, the principal of a school unit of Primary Education must act as a leader who strengthens the authority of teachers through communication, support, transparency and effective management of challenges.

Keywords

Educational leadership, teacher authority, professional development, job satisfaction, school environment dynamics, parental involvement

Περιεχόμενα

Περίληψη & Λέξεις Κλειδιά	σελ. 5
Abstract & Keywords	σελ. 6
Εισαγωγή	σελ. 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Ρόλος εκπαιδευτικής ηγεσίας	σελ. 11
1.1.1 Κανονισμός λειτουργίας σχολικής μονάδας	σελ. 12
1.1.2 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών	σελ. 13
1.1.3 Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών	σελ. 13
1.1.4 Συνεργασία με την κοινότητα	σελ. 15
1.1.5 Συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό	σελ. 15
1.2 Προφίλ χαρισματικού ηγέτη	σελ. 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΥΘΕΝΤΙΑ

2.1 Σημασία της αυθεντίας στην εκπαίδευση	σελ. 18
2.1.1 Διαχείριση διδασκαλίας	σελ. 19
2.1.2 Επίδραση στο εκπαιδευτικό προσωπικό	σελ. 20
2.1.3 Επίδραση στην κοινότητα	σελ. 21
2.2 Εκφυλισμός εκπαιδευτικής αυθεντίας	σελ. 22
2.2.1 Ανεπαρκής επαγγελματική ανάπτυξη	σελ. 22
2.2.2 Έλλειψη υποστήριξης	σελ. 23
2.2.3 Ανεπαρκής συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	σελ. 24
2.2.4 Συνέπειες	σελ. 24
2.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και αυθεντία	σελ. 25
2.3.1 Ο ρόλος του διευθυντή	σελ. 25
2.3.2 Στρατηγικές ενίσχυσης	σελ. 26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικός στόχος	σελ. 28
3.2 Ερευνητικοί σκοποί	σελ. 28

3.3 Αναγκαιότητα της έρευνας	σελ. 29
3.4 Μεθοδολογική προσέγγιση	σελ. 30
3.5 Δεοντολογία της έρευνας	σελ. 31
3.6 Λειτουργικοί ορισμοί	σελ. 31
3.7 Ερευνητικό δείγμα	σελ. 33
3.8 Αξιοπιστία κι εγκυρότητα της έρευνας	σελ. 34
3.9 Ερευνητικά εργαλεία	σελ. 34
3.10 Επεξεργασία δεδομένων	σελ. 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Πίνακες κατηγοριοποίησης και κωδικοποίησης συνεντευξιαζομένων	σελ. 36
---	---------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Ευρήματα της έρευνας	σελ. 59
6.2 Περιορισμοί της έρευνας	σελ. 60
6.3 Προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση	σελ. 61
6.4 Σύνοψη	σελ. 61

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

A. Πρωτόκολλο συνέντευξης	σελ. 64
B. Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων	σελ. 66

Εισαγωγή

Η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένας τομέας της εκπαίδευσης που εστιάζει στην καθοδήγηση, διαχείριση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και των μαθητών μέσα σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον (Πασιαρδής, 2014). Περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων, τη διαχείριση του προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης και την εξασφάλιση ενός θετικού και παραγωγικού μαθησιακού περιβάλλοντος (Coleman & Glover, 2010 · Green & Sergiovanni, 2014). Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης δεν είναι απλώς ένας διευθυντής ή διοικητικός υπεύθυνος, αλλά ένας εμπνευστής και υποστηρικτής της μάθησης και της ανάπτυξης (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Η εκπαιδευτική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Πρόκειται για αλληλένδετες έννοιες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η αυθεντία των εκπαιδευτικών αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε ένα σχολείο (White, 2007 · Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019). Αναφέρεται στην αναγνώριση και στον σεβασμό της εξουσίας και των γνώσεων του ηγέτη ή του εκπαιδευτικού (White, 2007) και μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο, ανάλογα με τον τρόπο που ασκείται και αντιλαμβάνεται από τους μαθητές και το προσωπικό.

Η αυθεντία θα πρέπει να λαμβάνεται ως μέσο καθοδήγησης. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες οφείλουν να χρησιμοποιούν την αυθεντία τους για να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές (Silk, 1976 · White, 2007).

Η αυθεντία πρέπει να βασίζεται στη γνώση, την εμπειρία και την ικανότητα να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις (White, 2007). Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος του διευθυντή αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την αυθεντία των εκπαιδευτικών.

Παρά τη σημασία του θέματος, υπάρχει περιορισμένη έρευνα που εστιάζει στη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Αποτελεί φαινόμενο των τελευταίων χρόνων ο εκφυλισμός της εκπαιδευτικής αυθεντίας, η υποβάθμιση του κύρους που κατέχουν οι εκπαιδευτικοί ηγέτες και δάσκαλοι μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτό μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην ποιότητα της εκπαίδευσης και στη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών (Silk, 1976).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τον ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών και την επίδρασή του στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Απώτερος σκοπός είναι ο εμπλουτισμός του πεδίου δράσης των διευθυντών και η υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών για την ορθή διοίκηση των σχολικών μονάδων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο ερευνητικός στόχος, χρησιμοποιούμε την ποιοτική έρευνα, με έμφαση στη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων με εκπαιδευτικούς και διευθυντές.

Η έρευνα αναμένεται να αναδείξει τη σημασία της σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτή επηρεάζει την αυθεντία των εκπαιδευτικών και την ποιότητα της εκπαίδευσης. Τα ευρήματα αναμένεται να προσφέρουν πολύτιμες εισηγήσεις για τη βελτίωση της ηγεσίας και της οργάνωσης σε κάθε εκπαιδευτικό περιβάλλον, ιδιαίτερα στον χώρο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Σε πρώτο στάδιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση των διαστάσεων της εκπαιδευτικής ηγεσίας, του ρόλου του εκπαιδευτικού σε μια σχολική μονάδα, καθώς και άλλων ζητημάτων που εμπίπτουν στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ακολουθεί η παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας που εκπονήθηκε. Επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων σε ομάδα στόχου που συμπεριέλαβε εκπαιδευτικούς και διευθυντές πέντε (5) Δημοτικών Σχολείων της πόλης του Ηρακλείου.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παρατίθενται τα ευρήματα που προέκυψαν, καθώς και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν γύρω από το θέμα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα υπάρχει άμεση συσχέτιση ανάμεσα στην ηγεσία μιας σχολικής μονάδας και στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτήν. Ένας διευθυντής ενισχύει τους εκπαιδευτικούς στον τομέα της επαγγελματικής τους ανάπτυξης και παρέχει ευκαιρίες για κατάρτιση και εκπαίδευση. Η ενίσχυση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ενίσχυση της αυθεντίας τους. Επιπρόσθετα, πρέπει να εφαρμόζει δίκαιες διαδικασίες και να είναι ευαισθητοποιημένος στις ανάγκες και στις απόψεις των εκπαιδευτικών. Η διαμόρφωση μιας κουλτούρας σεβασμού και συνεργασίας είναι ουσιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Τέλος, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επίλυση των προκλήσεων και των προβλημάτων που προκύπτουν στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Η ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της αυθεντίας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Ρόλος εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ηγεσία και εκπαίδευση είναι δύο τομείς στενά συνυφασμένοι. Η ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων που τίθενται (Adams, 1993 · Hoy & Miskel, 2012). Ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται κρίσιμος, καθώς σχετίζεται με την επίτευξη υψηλών επιπέδων απόδοσης και αποτελεσματικότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Wiliam, 2016 · Hoy & Miskel, 2012).

Οι ηγέτες στην εκπαίδευση έχουν την ευθύνη να καθοδηγούν, να εμπνέουν και να στηρίζουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, δημιουργώντας ένα περιβάλλον μάθησης που προωθεί την ανάπτυξη και την επιτυχία (Wiliam, 2016). Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτού του ρόλου αναπτύσσουν και επικοινωνούν ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα για το σχολείο ή τον εκπαιδευτικό οργανισμό τους (Hoy & Miskel, 2012). Αυτό το όραμα θα πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξή τους.

Στις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών ηγετών είναι και η παροχή κινήτρων ή ευκαιριών για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, υποστηρίζοντας τους εκπαιδευτικούς στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και στην προσαρμογή τους σε νέες μεθοδολογίες και τεχνολογίες (Coleman, & Glover, 2010).. Οι ηγέτες στην εκπαίδευση πρέπει να είναι ικανοί να διαχειρίζονται και να καθοδηγούν τις αλλαγές, οι οποίες μπορούν να σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών, τη διδακτική μεθοδολογία που εφαρμόζεται ή την τεχνολογία που χρησιμοποιείται (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2002). Πρέπει να μπορούν να διαχειρίζονται τις αντιστάσεις που προκύπτουν και να εξασφαλίζουν την ομαλή μετάβαση. Άλλωστε η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης των μαθητών, των εκπαιδευτικών και του συνολικού σχολικού προγράμματος είναι απαραίτητη για την αναγνώριση των περιοχών που χρειάζονται βελτίωση και για την ανάπτυξη στρατηγικών παρέμβασης (Coleman, & Glover, 2010)..

Επιπροσθέτως, η αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών, των ανθρώπινων και των υλικών πόρων είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών στόχων (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2002 · Wiliam, 2016). Οι ηγέτες πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Για τον λόγο αυτό υπάρχει αδιάλειπτη συνεργασία με την κοινότητα. Η σύνδεση του σχολείου με την τοπική κοινότητα και η συνεργασία με άλλους οργανισμούς και φορείς μπορεί να ενισχύσει την εκπαιδευτική διαδικασία και να προσφέρει επιπλέον πόρους και υποστήριξη (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2002).

Τέλος, καίριος θεωρείται ο ρόλος ενός εκπαιδευτικού ηγέτη στην προώθηση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Ένα θετικό κλίμα στον χώρο του σχολείου και μια κουλτούρα συνεργασίας και σεβασμού είναι βασικά για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης (Coleman, & Glover,

2010). Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την επικοινωνία, τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων (Wiliam, 2016 · Ματσαγγούρας, 2005).

Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι πολυδιάστατος και απαιτεί μια συνδυασμένη προσέγγιση διοίκησης, καθοδήγησης και υποστήριξης για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και ευχάριστου περιβάλλοντος μάθησης.

1.1.1 Κανονισμός λειτουργίας σχολικής μονάδας

Πρωταρχική φροντίδα ενός εκπαιδευτικού ηγέτη είναι η διαμόρφωση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του σχολείου. Ο κανονισμός λειτουργίας σχολικής μονάδας αποτελεί βασικό εργαλείο για τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός οργανωμένου, ασφαλούς και υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης (Πασιαρδής, 2014 · Πλατσίδου, & Γωνίδα, 2005). Αποτυπώνεται σε έγγραφο που καθορίζει τους κανόνες, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Αποσκοπεί στη δημιουργία ενός οργανωμένου και ασφαλούς περιβάλλοντος μάθησης για τους μαθητές, καθώς και στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών και του διοικητικού προσωπικού (Πασιαρδής, 2014). Πρόκειται, για έναν οδηγό που συντάσσεται με τη συνεργασία του διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και του Συλλόγου Διδασκόντων.

Ο κανονισμός λειτουργίας μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες πτυχές της σχολικής ζωής. Περιλαμβάνει, αρχικά, Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης, στο οποίο καταγράφονται οι διαδικασίες για την αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, όπως σεισμοί, πυρκαγιές ή άλλες καταστροφές. Περιλαμβάνονται Πρωτόκολλα Υγείας, μέσα από τα οποία καθορίζονται οι διαδικασίες για την πρόληψη και την αντιμετώπιση ασθενειών και τραυματισμών (Πασιαρδής, 2014 · Πλατσίδου, & Γωνίδα, 2005). Παράλληλα, αποτυπώνονται Διοικητικές Διαδικασίες, όπως το Ωρολόγιο Πρόγραμμα με τις ώρες λειτουργίας του σχολείου, τα διαλείμματα και τον καταμερισμό των μαθημάτων (Πασιαρδής, 2014 · Πλατσίδου, & Γωνίδα, 2005).

Σημαντικό στοιχείο του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας είναι ο καθορισμός της επικοινωνίας με τους γονείς. Συγκεκριμένα, αναφέρονται οι διαδικασίες επικοινωνίας με τους γονείς και κηδεμόνες, όπως ενημερωτικά δελτία, καθώς και οι συναντήσεις γονέων και εκπαιδευτικών.

Μέσα στον κανονισμό γίνεται αναφορά στον διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό του σχολείου. Καθορίζει τις πολιτικές για τη χρήση των τεχνολογικών πόρων, όπως υπολογιστές, tablets και διαδικτυακές πλατφόρμες (Πασιαρδής, 2014 · Πλατσίδου, & Γωνίδα, 2005). Επίσης, περιλαμβάνει κανόνες για την ασφάλεια στο διαδίκτυο και την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Τέλος, αποτυπώνεται επίσημα ο καταμερισμός εργασιών του εκπαιδευτικού προσωπικού (Πασιαρδής, 2014 · Πλατσίδου, & Γωνίδα, 2005). Ορίζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών και

του διοικητικού προσωπικού, ενώ συχνά περιλαμβάνονται πολιτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη και την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.

1.1.2 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Ο διευθυντής, ως ηγέτης της σχολικής μονάδας, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει και προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Wiliam, 2016 · Villegas-Reimers, 2003 · Ζαβλανός, 2021 · Μαυρογιώργος, 2005).

Ενθαρρύνει τη συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών μέσω σεμιναρίων, εργαστηρίων, και άλλων μορφών επαγγελματικής κατάρτισης, ενώ μπορεί να αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων που στοχεύουν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και γνώσεων των εκπαιδευτικών (Coleman, & Glover, 2010 · Hattie, 2009).

Παρέχει στήριξη και καθοδήγηση στους νέους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Για τον σκοπό αυτό ορίζει εμπειρότερους εκπαιδευτικούς ως συντονιστές και μέντορες για να παρέχουν συμβουλευτική αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές, τη διδασκαλία των σχολικών αντικειμένων και τη διαχείριση συγκρούσεων (Μαυρογιώργος, 2005).

Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης παρέχει ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτικούς μέσω τακτικών αξιολογήσεων της διδασκαλίας τους. συνεργάζεται μαζί τους για την ανάπτυξη ατομικών σχεδίων βελτίωσης που βασίζονται στις αξιολογήσεις και στις ανάγκες τους.

Σημαντική συμβολή κατέχει και στον τομέα της καινοτομίας (Coleman, & Glover, 2010 · Ζαβλανός, 2021). Ο ηγέτης μιας σχολικής μονάδας ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να δοκιμάζουν νέες διδακτικές μεθόδους και τεχνολογίες, υποστηρίζοντας τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία στη διδασκαλία. Στη βάση αυτή συχνά παρέχει ευκαιρίες για τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτική έρευνα και να εφαρμόζουν τα αποτελέσματα αυτής στη διδασκαλία τους (Villegas-Reimers, 2003 · Hattie, 2009 · Μαυρογιώργος, 2005).

1.1.3 Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας για την ποιότητα της εκπαίδευσης και την επιτυχία των σχολικών μονάδων (Adams, 1993 · Silk, 1976). Αφορά το επίπεδο στο οποίο οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους (Κουτρούμπα, 2021). Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση, την παραμονή στο επάγγελμα και τη συνολική ευημερία των εκπαιδευτικών (Hattie, 2009).

Πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι οι συνθήκες εργασίας (Silk, 1976 · Κουτρούμπα, 2021). Ένα θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται από τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους, ενισχύει την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Πολύ σημαντική είναι και η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων και υποδομών (όπως τεχνολογία, διδακτικά υλικά και εξοπλισμός) βοηθά τους εκπαιδευτικούς να επιτελούν το έργο τους πιο αποτελεσματικά και άνετα (Coleman, & Glover, 2010 · Hammond, 2014).

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Silk, 1976). Οι ευκαιρίες για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, όπως σεμινάρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης, βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι (Κουτρούμπα, 2021). Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη προέρχονται τόσο από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, όσο και από την εκάστοτε διεύθυνση του σχολείου (Νικολαΐδου, 2012). Καθοριστική είναι και η καθοδήγηση ή μέντορινγκ (Adams, 1993). Εφαρμόζεται από έμπειρους συναδέλφους και πέρα από τα συναισθήματα ασφάλειας που προσφέρει στους εκπαιδευτικούς, μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική ανάπτυξη και την ικανοποίηση των νέων εκπαιδευτικών (Ματσαγγούρας, 2005).

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών έχει και ηθικό υπόβαθρο. Η αναγνώριση και η εκτίμηση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων τους από τη διοίκηση, τους συναδέλφους και τους μαθητές είναι βασική για την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Dweck, 2008 · (Κουτρούμπα, 2021). Ευεργετικά λειτουργεί και η επιβράβευση μέσω διακρίσεων, αυξήσεων μισθού ή άλλων κινήτρων μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα ικανοποίησης και να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς να συνεχίσουν την καλή τους εργασία.

Συν τοις άλλοις, η θετική αλληλεπίδραση και οι καλές σχέσεις με τους μαθητές συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Το να βλέπουν την πρόοδο και την επιτυχία των μαθητών τους αποτελεί πηγή μεγάλης ικανοποίησης. Η καλή συνεργασία και η υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων δημιουργεί ένα θετικό και ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον.

Συνεχίζοντας, το εργασιακό άγχος λειτουργεί ανασταλτικά προς την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Η διαχείριση του εργασιακού άγχους και του φόρτου εργασίας είναι κρίσιμη για την επαγγελματική ικανοποίηση (Dweck, 2008). Οι υπερβολικές απαιτήσεις και οι πολλές ώρες εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση. Σε αυτό το σημείο διαφαίνεται η ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και προσωπική ζωή. Η δυνατότητα να διατηρούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής βοηθά τους εκπαιδευτικούς να παραμένουν ευχαριστημένοι και να διατηρούν την ψυχική και σωματική τους υγεία.

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τη στήριξη από τη διοίκηση (Κουτρούμπα, 2021). Η υποστήριξη από τη διεύθυνση του σχολείου, μέσω σαφών κατευθυντήριων γραμμών, θετικών ανατροφοδοτήσεων και ευκαιριών για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενισχύει την επαγγελματική

ικανοποίηση (Ματσαγγούρας, 2005 · Νικολαΐδου, 2012). Η εφαρμογή συμμετοχικών και υποστηρικτικών στρατηγικών ηγεσίας από τον διευθυντή, που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την καινοτομία, συμβάλλει θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Ματσαγγούρας, 2005 · Νικολαΐδου, 2012).

1.1.4 Συνεργασία με την κοινότητα

Ο διευθυντής λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ του οργανισμού και της κοινότητας, εξασφαλίζοντας μια παραγωγική και θετική συνεργασία που συμβάλλει στην ανάπτυξη και την ευημερία και των δύο πλευρών (Hoy & Miskel, 2012 · Green & Sergiovanni, 2014).

Ενθαρρύνει τους γονείς, τους τοπικούς φορείς και άλλους ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν σε συμβουλευτικές επιτροπές και ομάδες εργασίας. Συνεργάζεται, ακόμα, με τις τοπικές αρχές για την επίλυση θεμάτων που αφορούν το σχολείο. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση κρίσεων που μπορεί να προκύψουν και την ενημέρωση της κοινότητας για τα μέτρα που λαμβάνονται. Διασφαλίζει ότι υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών για τα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού και της κοινότητας γύρω από το σχολείο, καθώς και ότι η κοινότητα είναι ενήμερη για αυτό (Arafeh, Haynes, & McDaniel, 2014 · Hoy & Miskel, 2012).

Βέβαια, η συνεργασία με την κοινότητα συχνά σχετίζεται με την ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εκπαιδευτικός ηγέτης (Green & Sergiovanni, 2014). Ο ίδιος αξιολογεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες της κοινότητας και προσαρμόζει ανάλογα τις στρατηγικές και τα προγράμματα του οργανισμού. Λαμβάνει υπόψη την ανατροφοδότηση από την κοινότητα για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των σχολικών δράσεων και πράττει ανάλογα στα πλαίσια του κανονισμού του σχολείου.

1.1.5 Συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό

Η συνεργασία του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και αρμονικού σχολικού περιβάλλοντος (Green & Sergiovanni, 2014). Ο διευθυντής λειτουργεί ως ηγέτης, υποστηρικτής και συντονιστής, ενισχύοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Ματσαγγούρας, 2005)..

Σε πρώτο στάδιο, παρέχει ηγεσία και καθοδήγηση, καθορίζοντας σαφείς στόχους και προτεραιότητες για το σχολείο (Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019). Ενθαρρύνει την υιοθέτηση καινοτόμων εκπαιδευτικών πρακτικών και προγραμμάτων, αφού προηγουμένως παρέχει στους εκπαιδευτικούς τα απαραίτητα εργαλεία και πόρους για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους (Ματσαγγούρας, 2005). Ενθαρρύνει κι εμπνέει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και την επιμόρφωση των

εκπαιδευτικών μέσω σεμιναρίων, εργαστηρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων (Ματσαγγούρας, 2005 · Green & Sergiovanni, 2014 · Φώκιαλη, Κουρουτσίδου, & Λέφας, 2005).

Γενικά, ο διευθυντής διασφαλίζει την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, προάγοντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Για τον λόγο αυτό οργανώνει τακτικές συναντήσεις για τη συζήτηση της προόδου, των προβλημάτων και των προτάσεων για βελτιώσεις. Διενεργεί αξιολογήσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο, παρέχοντας εποικοδομητική ανατροφοδότηση και συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για την ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης (Φώκιαλη, Κουρουτσίδου, & Λέφας, 2005).

Ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων που προκύπτουν στον χώρο του σχολείου, ένας διευθυντής αναλαμβάνει την αρμοδιότητα της επίλυσης είτε οι συγκρούσεις συμβαίνουν ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό είτε ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Προάγει την υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων και την καλλιέργεια ενός θετικού σχολικού κλίματος (Ματσαγγούρας, 2005 · Glover & Keene, 2015).

Στόχος ενός καλού εκπαιδευτικού ηγέτη είναι να προάγει τη συνεργασία και την ομαδική εργασία ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών. Να δημιουργεί ευκαιρίες για ομαδικές δραστηριότητες και κοινές πρωτοβουλίες και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το σχολείο (Ματσαγγούρας, 2005). Ενδεχομένως, συμπεριλαμβάνει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών πολιτικών και προγραμμάτων.

1.2 Προφίλ χαρισματικού ηγέτη

Η θέση της ηγεσίας είναι σύνθετη και απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες, ιδιαίτερα όταν αφορά εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019 · Glover & Keene, 2015), όπου εμπλέκεται ο ευαίσθητος κόσμος των παιδιών. Ένας χαρισματικός ηγέτης διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες που τον κάνουν να ξεχωρίζει και να εμπνέει τους άλλους.

Αρχικά, διαθέτει ή διαμορφώνει ένα σαφές και εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον (Ματσαγγούρας, 2005 · Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019). Μπορεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της ομάδας. Είναι εξαιρετικός στην επικοινωνία, τόσο προφορικά όσο και γραπτά και μπορεί να μεταδώσει τις ιδέες και το όραμά του με τρόπο που εμπνέει και κινητοποιεί τους άλλους. Το σημαντικό είναι ότι κάποια στοιχεία πηγάζουν από μέσα του. Διαθέτει ισχυρές ηθικές αξίες και ενεργεί με διαφάνεια και ακεραιότητα. Είναι αξιόπιστος και οι άλλοι τον εμπιστεύονται.

Διαθέτει ενσυναίσθηση και ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη. Κατανοεί και αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, ενώ τείνει να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και να δημιουργεί ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς. Είναι ικανός να εμπνέει και να

κινητοποιεί τους άλλους για να πετύχουν τους στόχους τους. Χρησιμοποιεί το πάθος και τον ενθουσιασμό του για να δημιουργεί ένα θετικό και δυναμικό περιβάλλον (Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019).

Ένας χαρισματικός ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση και αποφασιστικότητα στις ενέργειές του παράλληλα προς τα υψηλά επίπεδα διορατικότητας κι ευελιξίας (Glover & Keene, 2015). Μπορεί να παίρνει δύσκολες αποφάσεις με θάρρος και να αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτές. Μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα σε νέες καταστάσεις και προκλήσεις και διαχειρίζεται αποτελεσματικά την αλλαγή και την αβεβαιότητα.

Προάγει τη συνεργασία στο εκπαιδευτικό προσωπικό του οποίου ηγείται, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργασία. Αναγνωρίζει και αξιοποιεί τα talέντα και τις ικανότητες των μελών της ομάδας του κι ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, αναζητώντας συνεχώς νέες ιδέες και λύσεις. Γενικά, είναι ανοιχτός σε νέες προσεγγίσεις και πρακτικές.

Από μέρους του υπάρχει δέσμευση για συνεχή προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, πράγμα που προσπαθεί να μεταδώσει ή να εμπνεύσει και στους γύρω του (Φώκιαλη, Κουρουτσίδου, & Λέφας, 2005 · Glover & Keene, 2015). Είναι ανοιχτός στην ανατροφοδότηση και μαθαίνει από τις εμπειρίες του και από τους άλλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΥΘΕΝΤΙΑ

2.1 Σημασία της αυθεντίας στην εκπαίδευση

Η αυθεντία στην εκπαίδευση αναφέρεται στην ικανότητα των εκπαιδευτικών να ασκούν επιρροή, να καθοδηγούν και να ενισχύουν τους μαθητές τους μέσω της γνώσης, της εμπειρίας και του χαρακτήρα τους (White, 2007). Αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική διδασκαλία και τη συνολική ανάπτυξη των μαθητών (White, 2007 · Αραβάνης, 1999 · Silk, 1976).

Οι μαθητές τείνουν να σέβονται και να εμπιστεύονται έναν εκπαιδευτικό που έχει αυθεντία. Αυτό δημιουργεί ένα θετικό κλίμα στην τάξη, όπου οι μαθητές αισθάνονται ασφαλείς και υποστηριζόμενοι (White, 2007 · Αραβάνης, 1999 · Green & Sergiovanni, 2014). Η αυθεντία ενισχύει την πειθαρχία και την ομαλή λειτουργία της τάξης. Οι μαθητές συχνά βλέπουν τους εκπαιδευτικούς ως πρότυπα και εμπνέονται από τη συμπεριφορά, τις αξίες και την ηθική τους. Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία μπορεί να διαμορφώσει θετικά πρότυπα και να επηρεάσει τη διαμόρφωση του χαρακτήρα των μαθητών (Αραβάνης, 1999 · Green & Sergiovanni, 2014).

Ένας αυθεντικός εκπαιδευτικός μπορεί να παρακινήσει τους μαθητές να μάθουν, να ανακαλύψουν και να εξελιχθούν (White, 2007 · Silk, 1976). Η αυθεντία στη γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας ενισχύει την αξιοπιστία του εκπαιδευτικού και ενθαρρύνει τους μαθητές να ασχοληθούν βαθύτερα με το μάθημα (White, 2007). Οι μαθητές αναζητούν καθοδήγηση και υποστήριξη από έναν εκπαιδευτικό που θεωρούν αυθεντία (Αραβάνης, 1999 · Silk, 1976). Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία μπορεί να παρέχει καθοδήγηση σε ακαδημαϊκά θέματα, αλλά και σε προσωπικά και κοινωνικά ζητήματα, βοηθώντας τους μαθητές να αναπτύξουν ισχυρές δεξιότητες ζωής.

Επιπρόσθετα, ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία ενθαρρύνει την κριτική σκέψη και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, δίνοντας στους μαθητές τα εργαλεία να σκέφτονται ανεξάρτητα και να παίρνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (White, 2007 · Αραβάνης, 1999). Η αυθεντία δεν βασίζεται μόνο στη μετάδοση γνώσης, αλλά και στην ανάπτυξη της ικανότητας των μαθητών να αμφισβητούν, να εξετάζουν και να αναλύουν πληροφορίες (Silk, 1976).

Χαρακτηριστικό είναι ότι όταν οι μαθητές αισθάνονται ότι καθοδηγούνται από έναν εκπαιδευτικό με αυθεντία, αναπτύσσουν μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση στις δικές τους ικανότητες (White, 2007 · Αραβάνης, 1999). Η αυθεντία συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος όπου οι μαθητές ενθαρρύνονται να επιτύχουν τους στόχους τους (White, 2007 · Silk, 1976). Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία διατηρεί υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές του και τους βοηθά να κατανοήσουν και να επιδιώξουν υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας (White, 2007 · Αραβάνης, 1999). Οι υψηλές προσδοκίες ενισχύουν την ακαδημαϊκή επίδοση και την προσωπική ανάπτυξη των μαθητών.

2.1.1 Διαχείριση διδασκαλίας

Η αποτελεσματική διαχείριση διδασκαλίας απαιτεί από τον εκπαιδευτικό να είναι οργανωτικός, ευέλικτος, ενσυναισθητικός και αφοσιωμένος στη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης (Palmer, 2007). Μόνο με τον τρόπο αυτό μπορεί να εμπνεύσει την εκπαιδευτική αυθεντία.

Πρωταρχικό μέλημα ενός εκπαιδευτικού είναι η διασφάλιση ότι όλα τα απαραίτητα υλικά και οι πόροι είναι διαθέσιμοι και έτοιμοι προς χρήση. Η διδασκαλία, επομένως, δεν πρόκειται να συναντήσει κάποιο κώλυμα που αφορά τον εξοπλισμό. Ο ίδιος οφείλει να διαμορφώνει μια σαφή στοχοθεσία και να εστιάζει στην πλήρη προετοιμασία της διδασκαλίας που πρόκειται να πραγματοποιήσει μέσα από τη δημιουργία λεπτομερών σχεδίων μαθημάτων που περιλαμβάνουν τις διδακτικές μεθόδους, τις δραστηριότητες και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν (Palmer, 2007 · Hammond, 2014).

Προχωρά σε μια σωστά κατανοημένη οργάνωση του διδακτικού χρόνου. Προγραμματίζει τον χρόνο διδασκαλίας ώστε να περιλαμβάνει επαρκείς δραστηριότητες εισαγωγής, ανάπτυξης και ανατροφοδότησης (Glover, & Keene, 2015). Βέβαια, επειδή οι αστάθμητοι παράγοντες είναι πάντα παρόντες, ο εκάστοτε εκπαιδευτικός πρέπει να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων και των ρυθμών διδασκαλίας ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών. Χρησιμοποιεί μια ποικιλία διδακτικών μεθόδων για να καλυφθούν οι διαφορετικοί τρόποι μάθησης των μαθητών. Έτσι, η διδασκαλία προσαρμόζεται ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες των μαθητών.

Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους μαθητές (Glover, & Keene, 2015). Προωθεί τη θετική συμπεριφορά στα πλαίσια της τάξης και του σχολείου συνολικά ενθαρρύνοντας και επιβραβεύοντας περιπτώσεις θετικής συμπεριφοράς καθώς και την προσπάθεια των μαθητών. Για τον σκοπό αυτόν καθορίζει σαφείς κανόνες και προσδοκίες για τη συμπεριφορά στην τάξη (Hammond, 2014). Αναπτύσσει στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων και τη διατήρηση της τάξης.

Εφαρμόζει συνεχή αξιολόγηση και μάλιστα χρησιμοποιεί τη διαμορφωτική μορφή της για την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών (Ματσαγγούρας, 2005). Παρέχει έγκαιρη, εποικοδομητική και ενθαρρυντική ανατροφοδότηση στους μαθητές. Ταυτόχρονα, ενθαρρύνει τους μαθητές να αναλαμβάνουν ευθύνη για τη μάθησή τους και να αναπτύσσουν ανεξάρτητες δεξιότητες (Ματσαγγούρας, 2005). Προς την κατεύθυνση αυτή κάνει χρήση κινήτρων και ενισχύσεων για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον και η δέσμευση των μαθητών.

Η εκπαιδευτική αυθεντία συνάδει με την επαγγελματική ανάπτυξη (White, 2007). Οι εκπαιδευτικοί φροντίζουν να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στην εκπαίδευση και τις νέες πρακτικές που προτείνονται. Παρακολουθεί σεμινάρια κι επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με νέες εκπαιδευτικές πρακτικές και

μεθόδους. Φυσικά, ακολουθεί μια γραμμή συνεργασίας με άλλους εκπαιδευτικούς για την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών.

2.1.2 Επίδραση στο εκπαιδευτικό προσωπικό

Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία μπορεί να έχει σημαντική και πολυδιάστατη επίδραση στο εκπαιδευτικό προσωπικό (Fan, & Popkewitz, 2020 · Dweck, 2008). Αυτή η επιρροή μπορεί να είναι θετική, ενισχύοντας την απόδοση και την ηθική των συναδέλφων, καθώς και την ποιότητα της εκπαίδευσης συνολικά.

Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία συχνά λειτουργεί ως μέντορας για τους νεότερους ή λιγότερο έμπειρους συναδέλφους, παρέχοντας συμβουλές, καθοδήγηση και υποστήριξη. Η αυθεντία του λειτουργεί ως πρότυπο για άλλους εκπαιδευτικούς, ενθαρρύνοντάς τους να αναπτύξουν τις δικές τους δεξιότητες και γνώσεις (Dweck, 2008).

Επιπρόσθετα, μπορεί να ενοποιήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό γύρω από κοινά εκπαιδευτικά οράματα και στόχους (Fan, & Popkewitz, 2020). Η παρουσία του συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού κλίματος, όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται άνετα να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν ιδέες. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί μπορούν να εμπνευστούν από τις μεθόδους και τις πρακτικές του, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας παρόμοιες στρατηγικές στις δικές τους τάξεις. Η αυθεντία του μπορεί να ενθαρρύνει τη δοκιμή νέων καινοτόμων προσεγγίσεων στη διδασκαλία. Οι εκπαιδευτικοί με αυθεντία συχνά ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές ικανότητες, προωθώντας την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Η αυθεντία του εκπαιδευτικού συμβάλλει στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας υπευθυνότητας και επαγγελματισμού (White, 2007 · Αραβάνης, 1999). Μέσω της καθοδήγησης και των συμβουλών του, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση των διδακτικών μεθόδων που χρησιμοποιούν οι συνάδελφοί του. Η συνολική ποιότητα της διδασκαλίας και τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών μπορούν να βελτιωθούν μέσω της επιρροής του (Adams, 1993 · Maxwell, 2006).

Η αναγνώριση της συμβολής των συναδέλφων από έναν εκπαιδευτικό με αυθεντία μπορεί να αυξήσει το ηθικό και την ικανοποίηση από την εργασία. Ο εκπαιδευτικός με αυθεντία παρέχει υποστήριξη σε περιόδους άγχους ή προκλήσεων, ενισχύοντας την αυτοπεποίθηση των συναδέλφων του (Maxwell, 2006).

Σημαντικό, επίσης, είναι να σημειωθεί πως ενθαρρύνει τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και τη διά βίου μάθηση. Διοργανώνει ή συμμετέχει σε εργαστήρια, σεμινάρια και άλλες επιμορφωτικές δραστηριότητες, προωθώντας την κοινή ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων (Glover, & Keene, 2015).

2.1.3 Επίδραση στην κοινότητα

Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην κοινότητα, βελτιώνοντας όχι μόνο το σχολικό περιβάλλον αλλά και ενισχύοντας τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση μεταξύ του σχολείου και της ευρύτερης κοινότητας.

Πρώτον, η αυθεντία του εκπαιδευτικού μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ακαδημαϊκή απόδοση των μαθητών, κάτι που αναγνωρίζεται και εκτιμάται από την κοινότητα (Palmer, 2007 · Κουτρούμπα, 2021). Η υιοθέτηση και προώθηση καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας μπορούν να θέσουν πρότυπα και για άλλα σχολεία της κοινότητας (Κουτρούμπα, 2021).

Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία λειτουργεί ως πρότυπο για μαθητές, γονείς και άλλα μέλη της κοινότητας, προωθώντας αξίες όπως η ακεραιότητα, η ευθύνη και ο σεβασμός (Κουτρούμπα, 2021). Μπορεί να ενθαρρύνει τους μαθητές και τις οικογένειές τους να συμμετέχουν σε κοινωφελείς δράσεις και δραστηριότητες, ενισχύοντας την κοινωνική συνοχή. Ενθαρρύνει την ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και των γονέων, ενισχύοντας την αίσθηση κοινότητας και συνεργασίας. Συνηθίζει να διοργανώνει ή να συμμετέχει σε εκδηλώσεις που φέρνουν κοντά το σχολείο και την κοινότητα, όπως πολιτιστικές εκδηλώσεις, εργαστήρια και σεμινάρια.

Εκπαιδευτικοί με αυθεντία παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στους γονείς για να ενισχύσουν την εκπαιδευτική εμπειρία των παιδιών τους στο σπίτι (White, 2007 · Αραβάνης, 1999 · Μαυρογιώργος, 2005). Ενθαρρύνουν τους γονείς να εμπλέκονται ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία και να αναλαμβάνουν ρόλους στην υποστήριξη του σχολείου. Μπορούν να προωθήσουν προγράμματα κοινωνικής υπευθυνότητας, όπως περιβαλλοντικά προγράμματα, δράσεις εθελοντισμού και φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες. Καλλιεργούν τις κοινωνικές δεξιότητες των μαθητών, προετοιμάζοντάς τους να γίνουν υπεύθυνοι και ενεργοί πολίτες.

Η εκπαιδευτική αυθεντία προϋποθέτει συνεργασία με φορείς και οργανισμούς. Αναπτύσσονται μέσω των εκπαιδευτικών συνεργασίες με τοπικούς φορείς, επιχειρήσεις και οργανισμούς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που ωφελούν την κοινότητα και για την παροχή επιπλέον υποστήριξης στους μαθητές και τις οικογένειές τους.

Χαρακτηριστικό είναι ότι ο εκπαιδευτικός με αυθεντία αναλαμβάνει τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και εργαστηρίων για την κοινότητα, ενθαρρύνοντας τη δια βίου μάθηση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Συμβάλλει στη δημιουργία και διάθεση εκπαιδευτικών πόρων και υλικών που ωφελούν την ευρύτερη κοινότητα.

Συνολικά, προάγει την πολιτιστική ταυτότητα της κοινότητας μέσω πολιτιστικών εκδηλώσεων και προγραμμάτων που αναδεικνύουν την τοπική παράδοση και κληρονομιά. Δημιουργεί γέφυρες μεταξύ του σχολείου και των τοπικών πολιτιστικών οργανισμών, ενισχύοντας την πολιτιστική εκπαίδευση.

2.2 Εκφυλισμός εκπαιδευτικής αυθεντίας

Τα τελευταία χρόνια είναι έντονο το φαινόμενο του εκφυλισμού της αυθεντίας των εκπαιδευτικών. Ο εκφυλισμός της εκπαιδευτικής αυθεντίας αναφέρεται στη μείωση ή απώλεια του σεβασμού και της επιρροής που έχει ένας εκπαιδευτικός ή το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα. Αυτό μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την ποιότητα της εκπαίδευσης, την πειθαρχία των μαθητών και την εμπιστοσύνη της κοινότητας προς το σχολείο.

Βασική αιτία για τον εκφυλισμό της εκπαιδευτικής αυθεντίας είναι η ανεπαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (Μαυρογιώργος, 2005 · White, 2007 · Παπαναούμ, 2005 · Τσίγκου, 2011). Παρατηρείται έλλειψη συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης για τους εκπαιδευτικούς, καθώς και ελλιπής ενημέρωση για τις σύγχρονες διδακτικές μεθόδους και τεχνολογίες. Συχνά, όμως, υπεύθυνες είναι οι υπάρχουσες πολιτικές που περιορίζουν την αυτονομία και την πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών, καθώς και η ανεπαρκής χρηματοδότηση και οι πόροι για τα σχολεία, που δεν επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τη διδασκαλία τους.

Καίριος είναι ο ρόλος της εκάστοτε διεύθυνσης (Ζαβλανός, 2021 · Πασιαρδής, 2014). Μια κακή ή αναποτελεσματική διαχείριση του σχολείου από τη διοίκηση μπορεί να φθείρει την εικόνα των εργαζόμενων στη σχολική μονάδα εκπαιδευτικών. Άλλη αιτία μπορεί να αποτελέσει η έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης για τους εκπαιδευτικούς.

Βέβαια, καθοριστικής σημασίας είναι και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες. Η αυξανόμενη βία και ανομία στην κοινωνία που μεταφέρεται στο σχολείο, όπως και η έλλειψη υποστήριξης από την οικογένεια και την κοινότητα μπορούν να είναι επιζήμιες.

Εξίσου σημαντική είναι και η έλλειψη εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και υποστήριξης προς τους εκπαιδευτικούς (Ζαβλανός, 2021 · Πασιαρδής, 2014). Όταν υπάρχει ανεπαρκής αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών, ακολουθούν μειωμένα συναισθήματα αυτοπεποίθησης από μέρους των εκπαιδευτικών και θίγεται η αυθεντία τους.

2.2.1 Ανεπαρκής επαγγελματική ανάπτυξη

Η ανεπαρκής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στον εκφυλισμό της εκπαιδευτικής αυθεντίας (Villegas-Reimers, 2003). Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τις ευκαιρίες να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης διδασκαλίας και στη διατήρηση της αυθεντίας τους.

Οι εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν σε συνεχείς επιμορφώσεις μπορεί να μη γνωρίζουν τις τελευταίες διδακτικές μεθόδους και τεχνολογίες, κάτι που επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της διδασκαλίας τους (White, 2007 · Villegas-Reimers, 2003 · Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Η έλλειψη

επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα στις διδακτικές πρακτικές και στη μη προσαρμογή στις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες (Villegas-Reimers, 2003).

Χωρίς ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, οι εκπαιδευτικοί μπορεί να αισθάνονται απομονωμένοι και λιγότερο ενθουσιώδεις για το έργο τους. Η απουσία κινήτρων για βελτίωση μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Palmer, 2007).

Οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν την κατάλληλη επιμόρφωση δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τις διαφορετικές μαθησιακές ανάγκες και τα προφίλ των μαθητών τους (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Η έλλειψη δεξιοτήτων στη διαφοροποιημένη διδασκαλία μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες στην εκπαίδευση.

Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καλά προετοιμασμένοι και ενημερωμένοι, μπορεί να χάσουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των μαθητών και των γονέων. Η εκπαιδευτική κοινότητα και οι γονείς μπορεί να αμφισβητούν τις ικανότητες και την αυθεντία των εκπαιδευτικών.

2.2.2 Έλλειψη υποστήριξης

Η έλλειψη υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την εκπαιδευτική αυθεντία και την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας (Ζαβλανός, 2021 · Πασιαρδής, 2014). Η υποστήριξη είναι απαραίτητη για την επαγγελματική ανάπτυξη (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005), την ψυχολογική ανθεκτικότητα και την ικανότητα των εκπαιδευτικών να παρέχουν ποιοτική εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευτικοί που δεν λαμβάνουν υποστήριξη μπορεί να μην έχουν τα εργαλεία και τους πόρους που χρειάζονται για να εφαρμόσουν αποτελεσματικές διδακτικές πρακτικές. Η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες στην προσαρμογή στις ανάγκες των μαθητών και στην εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας.

Η έλλειψη υποστήριξης αυξάνει το άγχος και την πίεση στους εκπαιδευτικούς, οδηγώντας σε επαγγελματική εξουθένωση. Οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονται απομονωμένοι και μη υποστηριζόμενοι είναι πιο πιθανό να χάσουν το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό για το επάγγελμά τους.

Οι εκπαιδευτικοί που δεν λαμβάνουν υποστήριξη μπορεί να αισθάνονται ανασφαλείς στις ικανότητές τους, κάτι που μπορεί να επηρεάσει την αυτοπεποίθηση και την αυθεντία τους (Ζαβλανός, 2021). Η απουσία υποστήριξης από τη διοίκηση μπορεί να μειώσει την εμπιστοσύνη των μαθητών και των γονέων προς τους εκπαιδευτικούς.

Χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη, οι εκπαιδευτικοί μπορεί να δυσκολεύονται να βρουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση (Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004 · Φώκιαλη, Κουρουτσίδου & Λέφας, 2005 · Τσίγκου, 2011). Η έλλειψη συνεχούς επιμόρφωσης μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα στις διδακτικές πρακτικές, καθώς και σε αδυναμία προσαρμογής στις νέες εκπαιδευτικές απαιτήσεις (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005 · Τσίγκου, 2011).

2.2.3 Ανεπαρκής συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Η ανεπαρκής συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τόσο την επαγγελματική τους ικανοποίηση όσο και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν λόγο στις αποφάσεις που επηρεάζουν το έργο τους, η αυθεντία τους μπορεί να υπονομευτεί και να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσής τους προς το σχολείο και τους μαθητές τους.

Οι εκπαιδευτικοί μπορεί να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους δεν εκτιμώνται και ότι δεν έχουν λόγο στις αποφάσεις που επηρεάζουν το έργο τους (Ματσαγγούρας, 2005). Η έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν εμπλέκονται στις αποφάσεις, μπορεί να μειωθεί το κίνητρο και η δέσμευσή τους προς τη σχολική κοινότητα. Η αίσθηση ότι δεν έχουν έλεγχο ή επιρροή στις διαδικασίες του σχολείου μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout).

Οι εκπαιδευτικοί που δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων μπορεί να μην αισθάνονται ενθαρρυμένοι να προτείνουν νέες ιδέες ή να καινοτομήσουν στις διδακτικές πρακτικές (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005 · Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Η έλλειψη ποικιλίας απόψεων στις αποφάσεις μπορεί να οδηγήσει σε στασιμότητα και αναποτελεσματικότητα. Οι εκπαιδευτικοί που δεν έχουν συμμετοχή στις αποφάσεις μπορεί να αισθάνονται ότι η αυθεντία τους υπονομεύεται. Σημαντικό είναι ότι οι μαθητές και οι γονείς μπορεί να αντιληφθούν την έλλειψη επιρροής των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις ως ένδειξη ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν την εξουσία ή την ικανότητα να επηρεάσουν σημαντικά θέματα.

2.2.4 Συνέπειες

Ο εκφυλισμός στον τομέα της εκπαιδευτικής αυθεντίας αναφέρεται σε μια σειρά από προβλήματα και ανεπιθύμητες εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα και τον σκοπό του εκπαιδευτικού συστήματος (Αραβάνης, 1999). Αυτές οι συνέπειες μπορούν να είναι πολλές και διαφορετικές ανάλογα με το περιβάλλον, την περιοχή και τις συγκεκριμένες παράμετρους του εκπαιδευτικού συστήματος.

Αρχικά, η εκπαιδευτική αυθεντία παίζει σημαντικό ρόλο στην καθοδήγηση και τον προσανατολισμό των μαθητών. Ο εκφυλισμός αυτής της αυθεντίας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη καθοδήγησης και αόριστους στόχους για τους μαθητές. Ως αποτέλεσμα, οδηγούμαστε σε απώλεια εμπιστοσύνης και σεβασμού από τους μαθητές, τους γονείς και την κοινότητα.

Οι εκπαιδευτικοί με χαμηλή αυθεντία ενδέχεται να μην έχουν την απαραίτητη επίδραση και επιρροή στην τάξη τους, πράγμα που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα της διδασκαλίας και την κατανόηση των μαθητών (White, 2007). Η αυθεντία είναι σημαντική για τη διατήρηση ενός θετικού κλίματος και τη

διαχείριση της τάξης. Η έλλειψη αυτής της αυθεντίας μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή διαχείριση της τάξης και δυσκολίες στη διατήρηση της πειθαρχίας.

Επιπρόσθετα, ο εκφυλισμός της εκπαιδευτικής αυθεντίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πιθανότητες αποχής από τη σχολική διαδικασία και αποτυχίας των μαθητών. Η αυθεντία των εκπαιδευτικών είναι σημαντική για την επικοινωνία και τη συνεργασία με την κοινότητα. Η έλλειψη αυτής της αυθεντίας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη κοινοτική συνεργασία και υποστήριξη για το εκπαιδευτικό σύστημα.

2.3 Εκπαιδευτική ηγεσία και αυθεντία

Η εκπαιδευτική ηγεσία και αυθεντία αποτελούν δύο στοιχεία που συνδέονται στενά με τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (White, 2007 · Auerbach, 2012 · Μπουραντάς & Πρωτόπαπα, 2019). Ένας επιτυχημένος εκπαιδευτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο αυθεντίας μέσω της εμπειρίας, της εμπιστοσύνης και της ικανότητάς του να καθοδηγεί και να επηρεάζει τους άλλους (Auerbach, 2012 · Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Η αυθεντία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος μάθησης και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Επιπλέον, ένας εκπαιδευτικός με υψηλή αυθεντία είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικός ηγέτης, καθώς οι άλλοι θα είναι περισσότερο πρόθυμοι να τον ακολουθήσουν και να αποδεχτούν την καθοδήγησή του.

Η εκπαιδευτική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να εμπνέει και να διευθύνει άλλους στο πεδίο της εκπαίδευσης (Coleman, & Glover, 2010 · Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης δεν διδάσκει απλώς μαθήματα, αλλά επίσης έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει θετικά τους μαθητές του, το εκπαιδευτικό προσωπικό και την εκπαιδευτική πολιτική του οργανισμού.

Η εκπαιδευτική αυθεντία σχετίζεται με την επιρροή και την εξουσία που έχει ένα άτομο στον εκπαιδευτικό χώρο (Coleman, & Glover, 2010 · Auerbach, 2012 · Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Αυτή η αυθεντία προέρχεται από την εμπειρία, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ικανότητα του εκπαιδευτικού να επηρεάζει τους άλλους με θετικό τρόπο.

2.3.1 Ο ρόλος του διευθυντή

Ο διευθυντής σε μια εκπαιδευτική οργάνωση έχει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής αυθεντίας, η οποία είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής κοινότητας (Auerbach, 2012 · Arafteh, Haynes & McDaniels, 2014).

Ο διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού προσδιορίζει κοινούς στόχους και αξίες για το σχολείο. Διαμορφώσει μια κουλτούρα στο σχολείο που τονίζει τη σημασία της μάθησης, της συνεργασίας και της ανάπτυξης. Επιτελεί, με άλλα λόγια, τον ρόλο του συντονιστή.

Είναι εκείνος που προάγει μια πολιτική ανοικτής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων. Παράλληλα συμβάλλει στη διεξήγηση συγκρούσεων και προβλημάτων με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο, προάγοντας έτσι τη σταθερότητα και την εμπιστοσύνη (Arafteh, Haynes & McDaniels, 2014 · Coleman, & Glover, 2010 · Auerbach, 2012).

Ο διευθυντής μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα στήριξης και σεβασμού εντός του σχολείου, όπου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές νιώθουν ότι οι απόψεις τους είναι σημαντικές και αξιόλογες (Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004). Αυτό δίνει στους εκπαιδευτικούς το αίσθημα ότι έχουν την υποστήριξη της διοίκησης και τους ενθαρρύνει να αναπτύξουν την αυθεντία τους.

Επίσης, μπορεί να παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να ενισχύσουν την αυθεντία τους στην τάξη. Μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκπαιδευτικών, ο διευθυντής μπορεί να προωθήσει τη συνεχή μάθηση και βελτίωση.

Ένας διευθυντής που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη διαφορετικότητα μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται άνετα να ασκούν την αυθεντία τους με τρόπους που ταιριάζουν στο στυλ τους και τις ανάγκες των μαθητών (Arafteh, Haynes & McDaniels, 2014).

Ο ρόλος του διευθυντή προϋποθέτει ότι ο ίδιος μπορεί να προωθήσει την ομαδική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και να δημιουργήσει ευκαιρίες για ανταλλαγή ιδεών και βέλτιστων πρακτικών (Arafteh, Haynes & McDaniels, 2014 · Coleman, & Glover, 2010 · Auerbach, 2012). Αυτό μπορεί να ενισχύσει την αυθεντία των εκπαιδευτικών, καθώς μπορούν να μοιραστούν γνώσεις και εμπειρίες με άλλους.

2.3.2 Στρατηγικές ενίσχυσης

Η ενίσχυση της εκπαιδευτικής αυθεντίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάφορων στρατηγικών που προκύπτουν στην πραγματικότητα μέσα από τον ρόλο του διευθυντή.

Αρχικά, καλό είναι να παρέχονται στους εκπαιδευτικούς κίνητρα κι ευκαιρίες για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης. Ως εκ τούτου μπορεί να αυξηθεί η επαγγελματική τους εξειδίκευση και εμπειρία (Φώκιαλη, Κουρουτσίδου & Λέφας, 2005). Με τον τρόπο αυτό ενισχύονται οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσωπικού σε θέματα όπως η κλάση διαχείρισης, η επικοινωνία με τους μαθητές και οι στρατηγικές διδασκαλίας.

Οι διευθυντές μπορούν να παρέχουν στους εκπαιδευτικούς την απαραίτητη υποστήριξη και να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, όπου οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ελεύθεροι να προτείνουν και να πειραματιστούν με νέες ιδέες και πρακτικές (Muijs, Day, Harris & Lindsay, 2004 · Adams, 1993). Στο σημείο αυτό σημαντική είναι η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης που επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να αναγνωρίζουν τις δυνατότητές τους και να βελτιώνονται συνεχώς.

Στις στρατηγικές ενίσχυσης της εκπαιδευτικής αυθεντίας μπορεί να ενταχθεί η διαμόρφωση ενός κοινού αξιακού συστήματος και μια κοινής γραμμής πλεύσης (Adams, 1993). Ένα σχολείο με κοινές αξίες και στόχους μπορεί να διαμορφώσει ένα ισχυρό αίσθημα κοινότητας και συνεργασίας, ενισχύοντας έτσι την εκπαιδευτική αυθεντία.

Οι διευθυντές μπορούν, επίσης, να αναπτύξουν συστήματα υποστήριξης που θα παρέχουν προσαρμοσμένη βοήθεια σε εκπαιδευτικούς που την χρειάζονται, είτε πρόκειται για προβλήματα συμπεριφοράς μαθητών, είτε για προβλήματα στη διδασκαλία. Στην κατεύθυνση αυτή βοηθητικός είναι ο καθορισμός σαφούς στοχοθεσίας για τους εκπαιδευτικούς και η συστηματική παρακολούθηση της προόδου που σημειώνουν προς την επίτευξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητικός στόχος

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση του ρόλου του διευθυντή σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και η διερεύνηση της επιρροής που έχει αυτός ο ρόλος στη διαμόρφωση και ενίσχυση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών στο σχολικό περιβάλλον της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, αναμένεται να αναδειχθούν οι καλές πρακτικές ηγεσίας που ενισχύουν την αυθεντία των εκπαιδευτικών, να εντοπιστούν οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αυθεντία των εκπαιδευτικών και να δοθούν προτάσεις για τη βελτίωση των ηγετικών πρακτικών των διευθυντών.

Ο ρόλος του διευθυντή άλλωστε είναι καθοριστικός για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Είναι συντονιστικός, καθοδηγητικός και θέτει ως στόχο την ευημερία των μαθητών.

3.2 Ερευνητικοί σκοποί

Οι ερευνητικοί σκοποί της έρευνας σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών είναι σαφώς καθορισμένοι και στοχεύουν στην παροχή σημαντικών πληροφοριών και πρακτικών λύσεων.

Ως κύριοι ερευνητικοί σκοποί ορίστηκαν οι ακόλουθοι:

- Αναγνώριση και ανάλυση του ρόλου του διευθυντή στην επαγγελματική αυθεντία των εκπαιδευτικών.
- Κατανόηση της δυναμικής της σχέσης μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών.
- Διερεύνηση των προκλήσεων και των εμποδίων στην αναγνώριση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών.
- Αξιολόγηση της επίδρασης της σχολικής ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.
- Παροχή συστάσεων για τη βελτίωση της σχολικής ηγεσίας και της αναγνώρισης της αυθεντίας των εκπαιδευτικών.

Ως δευτερεύοντες ερευνητικοί σκοποί ορίστηκαν οι εξής:

- Μελέτη των καλών πρακτικών σε διάφορα εκπαιδευτικά πλαίσια.
- Ανάλυση της επίδρασης του πολιτιστικού και κοινωνικού πλαισίου στη σχολική ηγεσία.
- Διερεύνηση της επίδρασης της επαγγελματικής αυθεντίας στη μαθησιακή επίδοση των μαθητών.
- Σύγκριση μεθόδων και προσεγγίσεων διαφορετικών σχολικών συστημάτων.

3.3 Αναγκαιότητα της έρευνας

Θα πρέπει να σημειώσουμε πως ο χώρος της εκπαίδευσης έχει υποστεί πολλαπλές αλλαγές κατά την πάροδο των χρόνων. Προς αυτές τις αλλαγές κινείται η μαθητοκεντρική διδασκαλία, η οποία έχοντας στο επίκεντρο τον μαθητή και την εξέλιξη ή ευημερία του, συχνά παραγκωνίζει τον σπουδαίο ρόλο του εκπαιδευτικού ως φορέα του εκπαιδευτικού θεσμού. Το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, όπου συχνά αποδίδεται μικρότερη ή απλουστευμένη αξία στα αντικείμενα διδασκαλίας.

Είναι γεγονός πως η ελληνική βιβλιογραφία καλύπτει ελάχιστα την έννοια της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Η ξενόγλωσση δε είναι πλουσιότερη, αλλά όχι πλήρης θα λέγαμε. Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια μπορεί να ωθήσει σε μια βαθύτερη προσέγγιση την υπό διερεύνηση έννοια.

Η έρευνα αυτή μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση του ρόλου του διευθυντή και στη σχέση ανάμεσα σε αυτόν τον ρόλο και τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Η αναγκαιότητα, ενδεχομένως, μια τέτοιας έρευνας μπορεί να προωθήσει καλές πρακτικές διοίκησης και να δώσει μια άλλη θετική κατεύθυνση στον ήδη υπάρχοντα εκφυλισμό της αυθεντίας υπό το πρίσμα της διοικητικής ευθύνης.

Πιο συγκεκριμένα τα ερευνητικά αποτελέσματα μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της σχολικής κουλτούρας. Ένας διευθυντής που υποστηρίζει και αναγνωρίζει την αυθεντία των εκπαιδευτικών συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας θετικής σχολικής κουλτούρας. Μια τέτοια κουλτούρα προάγει τη συνεργασία, την καινοτομία και την εμπλοκή όλων των μελών της σχολικής κοινότητας στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η έρευνα μπορεί να αποκαλύψει πώς η υποστήριξη από τον διευθυντή επηρεάζει την εκπαιδευτική ποιότητα. Εκπαιδευτικοί που αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αυθεντία τους είναι πιθανότερο να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης και αποδοτικότητας, οδηγώντας σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα για τους μαθητές.

Η αναγνώριση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών μπορεί να ενισχύσει την προσωπική και επαγγελματική τους ικανοποίηση, μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και την πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα. Αυτό είναι κρίσιμο για τη διατήρηση και την ανάπτυξη ενός ικανού και εμπνευσμένου εκπαιδευτικού δυναμικού.

Τέλος, η κατανόηση των δυναμικών της σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ενός συνεργατικού και παραγωγικού σχολικού περιβάλλοντος. Η έρευνα μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για το πώς οι διευθυντές μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και να προάγουν την επαγγελματική συνεργασία.

3.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Για να επιτευχθεί ο παρών ερευνητικός στόχος και να διερευνηθεί ο ρόλος του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα. Βασικό εργαλείο της ποιοτικής μορφής έρευνας είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις (Creswell, 2016).

Επομένως, διενεργήθηκαν 10 ημιδομημένες συνεντεύξεις σε 5 Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων και 5 εκπαιδευτικούς για να αντληθούν βαθύτερες γνώσεις για τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες τους. Επιλέχθηκαν 5 Δημόσια Δημοτικά Σχολεία στην πόλη του Ηρακλείου Κρήτης. Τα σχολεία ήταν διαφορετικά, ώστε να διερευνηθεί η διαφορετική κουλτούρα που επικρατεί στο καθένα. Βασικό κριτήριο στην επιλογή των εκπαιδευτικών ήταν η εκπαιδευτική τους εμπειρία. Για να μην επηρεαστούν τα ευρήματα της έρευνας από το διαφορετικό υπόβαθρο σκέψης που προκύπτει από την πολυετή ή ολιγοετή εκπαιδευτική εμπειρία, επιλέχθηκαν Νεοδιόριστοι Εκπαιδευτικοί των τελευταίων 3 ετών.

Τα ερωτήματα που απευθύνθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους ήταν συγκεκριμένα, όμως συχνά προέκυπταν νέα ανάλογα με τη διάθεση και τον τρόπο σκέψης και αντίληψης τους. Αλλαγές στο τύπο των ερωτημάτων πραγματοποιήθηκαν και με κριτήριο την ιδιότητα του εκάστοτε συνεντευξιαζόμενου, Διευθυντή ή Εκπαιδευτικού Πρωτοβάθμιας.

Οι θεματικοί άξονες που εξετάστηκαν αφορούσαν:

- Στον ρόλο του Διευθυντή στην καθημερινή σχολική ζωή.
- Στην υποστήριξη και ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Στην αναγνώριση και αξιολόγηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών.
- Στην επικοινωνία και στη συνεργασία μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών.
- Στις προκλήσεις και στα εμπόδια στην αναγνώριση της αυθεντίας.

Ακολουθούν μερικά δείγματα ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν:

- Πώς ορίζετε την εκπαιδευτική αυθεντία;
- Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας ως διευθύντρια στη διατήρηση και ενίσχυση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών σας;
- Πόσο σημαντική νομίζετε πως είναι η συμβολή της κοινότητας στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών;
- Ποιες συμβουλές θα δίνετε σε νέους διευθυντές για να μπορούν να υποστηρίξουν την αυθεντία των εκπαιδευτικών τους;
- Ποιο ρόλο που επιτελούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί στη διατήρηση της αυθεντίας τους;
- Ποια μορφή πρέπει να έχει η ανατροφοδότηση ώστε να μην αποδυναμώνει την αυθεντία των εκπαιδευτικών;

Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις έγινε μέσω της θεματικής κωδικοποίησης για τον εντοπισμό κοινών θεμάτων και μοτίβων (Creswell, 2016). Ακολούθησε η σύνθεση των αποτελεσμάτων για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών.

3.5 Δεοντολογία της έρευνας

Για την επιλογή του δείγματος, αρχικά, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τις σχολικές μονάδες και συγκεκριμένα με τις σχολικές διοικήσεις για την εξασφάλιση της συμμετοχής τους στην έρευνα. Παρασχέθηκαν πληροφορίες για τον σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας, καθώς και διαβεβαίωση για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Εστάλη επίσημη πρόσκληση Συμμετοχής, καθώς και το Έντυπο Συγκατάθεσης (Παράρτημα Α). Αφού λήφθηκαν τα έντυπα υπογεγραμμένα από τους επιλεγμένους διευθυντές και εκπαιδευτικούς, ορίστηκε συγκεκριμένη ώρα επίσκεψης στο εκάστοτε σχολείο.

Η διεξαγωγή των συνεντεύξεων διεξήχθη στον χώρο εργασίας των διευθυντών και των εκπαιδευτικών υπό πλήρη ιδιωτικότητα. Επιλέχθηκε ένα άνετο και ουδέτερο περιβάλλον για να εξασφαλιστεί η άνεση των συμμετεχόντων. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμάνθηκε στα 30-35 λεπτά. Έπειτα από την υπογραφή του Εντύπου Συγκατάθεσης (Παράρτημα Α) από κάθε συνεντευξιζόμενο, διενεργήθηκε ηχογράφηση για την ακριβή καταγραφή των απαντήσεων και ακολούθησε απομαγνητοφώνηση με ειδικό πρόγραμμα (Παράρτημα Β).

3.6 Λειτουργικοί ορισμοί

Οι ακόλουθοι λειτουργικοί ορισμοί χρησίμευσαν ως οδηγός για την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων κατά τη διάρκεια της έρευνας, διασφαλίζοντας ότι οι κύριες έννοιες θα χρησιμοποιηθούν με συνεπή και κατανοητό τρόπο (Creswell, 2016).

α) Διευθυντής Σχολείου

Ο επαγγελματίας που είναι υπεύθυνος για την ηγεσία, τη διοίκηση και τη διαχείριση όλων των λειτουργιών ενός σχολείου. Ο ρόλος του περιλαμβάνει την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, την ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας, τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και την επίβλεψη των καθημερινών σχολικών δραστηριοτήτων.

β) Εκπαιδευτική Αυθεντία

Η αναγνώριση και αποδοχή της γνώσης, της εμπειρίας και των ικανοτήτων ενός εκπαιδευτικού από τους μαθητές, τους συναδέλφους και τη σχολική διοίκηση. Η αυθεντία αυτή περιλαμβάνει την ικανότητα του εκπαιδευτικού να εμπνέει σεβασμό και να επηρεάζει θετικά τη μαθησιακή διαδικασία.

γ) Υποστήριξη Επαγγελματικής Ανάπτυξης

Οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες που λαμβάνει ο διευθυντής για την προώθηση της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εργαστήρια, σεμινάρια, προγράμματα μεντόρων, και άλλες μορφές επαγγελματικής ανάπτυξης.

Δ) Σχολική Κουλτούρα

Το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των κανόνων και των πρακτικών που χαρακτηρίζουν το σχολείο ως οργανισμό. Η σχολική κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών και του προσωπικού και μπορεί να διαμορφωθεί από τον διευθυντή μέσω της ηγεσίας και της διοίκησης.

ε) Επαγγελματική Ικανοποίηση

Ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αίσθηση της επαγγελματικής αναγνώρισης, την αίσθηση της αυτονομίας και της υποστήριξης από τη σχολική διοίκηση, καθώς και την ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους και τους μαθητές.

στ) Στρατηγικές Υποστήριξης

Οι συγκεκριμένες μέθοδοι και τακτικές που εφαρμόζει ο διευθυντής για να ενισχύσει και να υποστηρίξει την επαγγελματική αυθεντία και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, την παροχή ανατροφοδότησης, την ενθάρρυνση της συνεργασίας και την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη.

η) Προκλήσεις στην Ηγεσία

Τα προβλήματα και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές κατά την προσπάθειά τους να υποστηρίξουν και να ενισχύσουν την αυθεντία των εκπαιδευτικών. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ζητήματα όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη πόρων, οι διαφορές στις προσδοκίες και οι συγκρούσεις εντός της σχολικής κοινότητας.

θ) Επικοινωνία και Συνεργασία

Η αλληλεπίδραση και η συνεργατική εργασία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Αυτό περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, την κοινή λήψη αποφάσεων, τη στήριξη των κοινών στόχων και την ανάπτυξη θετικών επαγγελματικών σχέσεων.

3.7 Ερευνητικό δείγμα

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα απαρτίζεται από 10 άτομα, συγκεκριμένα 5 Διευθυντές και 5 Εκπαιδευτικούς.

Ως πρωταρχικό κριτήριο επιλογής δείγματος τέθηκε η ιδιότητα των συμμετεχόντων. Επιλέχθηκαν, επομένως, τόσο άτομα μέσα από τη διοίκηση των σχολικών μονάδων όσο κι εκπαιδευτικοί για εξεταστούν οι διαφορετικές οπτικές από τις οποίες αντιμετωπίζουν τον ρόλο του διευθυντή ως βασικό παράγοντα στη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Σκοπός, βέβαια, ήταν να διερευνηθούν οι οπτικές του και ως προς τους υπόλοιπους θεματικούς άξονες στους οποίους βασίστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Επιλέχθηκε η Πρωτοβάθμια Βαθμίδα, αρχικά, για να υπάρχει μια ομοιογένεια στο επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης κι έπειτα γιατί παρατηρείται εντονότερο το φαινόμενο του εκφυλισμού της εκπαιδευτικής αυθεντίας στην εν λόγω βαθμίδα εκπαίδευσης. Επιλέχθηκαν δημόσια σχολεία για να διασφαλιστεί, επίσης, η ομοιογένεια των οργανωτικών δομών και πρακτικών.

Βασικός παράγοντας κατά την επιλογή του δείγματος των εκπαιδευτικών ήταν η εκπαιδευτική εμπειρία και προϋπηρεσία. Ερωτήθηκαν νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί των τελευταίων 3 ετών, ώστε να εξασφαλιστεί ένας περισσότερο κοινός τρόπος σκέψης γύρω από την εκπαίδευση με νεότερα ερεθίσματα γύρω από τις εκτυλισσόμενες εξελίξεις στην εκπαίδευση.

Τέλος, βασικό κριτήριο στην επιλογή των εκπαιδευτικών ήταν το εκπαιδευτικό αντικείμενο. Επιλέχθηκαν εκπαιδευτικοί με ειδικότητα ΠΕ70, δηλαδή εκείνοι που θεωρούνται βασικοί εκπαιδευτικοί τμημάτων, οι οποίοι περνούν περισσότερες ώρες τριβής με τους μαθητές τους κι έχουν περισσότερη επαφή με τους γονείς τους. Αφενός αυτό τους επιτρέπει να έχουν μια πληρέστερη εικόνα της εκπαιδευτικής καθημερινότητας μιας τάξης κι αφετέρου τα μαθήματα που διδάσκουν ανήκουν στον βασικό κορμό της εκπαίδευσης και επηρεάζονται περισσότερο από τον μανδύα της «αυθεντίας».

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα.

Κωδικός	Φύλο	Ηλικία	Ιδιότητα	Έτη προϋπηρεσίας
01	Άνδρας	59	Διευθυντής	32
02	Γυναίκα	60	Διευθύντρια	33
03	Άνδρας	57	Διευθυντής	30
04	Γυναίκα	61	Διευθύντρια	35
05	Γυναίκα	61	Διευθύντρια	34
06	Γυναίκα	35	Εκπαιδευτικός ΠΕ70	10 (μόνιμη και αναπληρώτρια)
07	Άνδρας	36	Εκπαιδευτικός ΠΕ70	15 (μόνιμος και αναπληρωτής)
08	Άνδρας	34	Εκπαιδευτικός ΠΕ70	11 (μόνιμος και αναπληρωτής)

09	Γυναίκα	35	Εκπαιδευτικός ΠΕ70	12 (μόνιμη και αναπληρώτρια)
10	Άνδρας	36	Εκπαιδευτικός ΠΕ70	14 (μόνιμος και αναπληρωτής)

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, το δείγμα των συμμετεχόντων απαρτίζεται από 5 γυναίκες και 5 άνδρες, ενώ ίσα κατανεμημένοι είναι οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων.

3.8 Αξιοπιστία κι εγκυρότητα της έρευνας

Για να διασφαλιστεί ότι η έρευνα διατήρησε την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της, ακολουθήθηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές.

Ως προς την αξιοπιστία της διατηρήθηκε μια συνεπής προσέγγιση κατά τη συλλογή δεδομένων μέσω ενός βασικού κορμού ερωτήσεων, οι οποίες βέβαια ανά περίπτωση διαφοροποιούνταν με βάση την ιδιότητα του συνεντευξιαζόμενου (διευθυντής ή εκπαιδευτικός), καθώς και από τη ροή της συζήτησης. Χρησιμοποιήθηκε, έπειτα από συγκατάθεση των συνεντευξιαζόμενων, η καταγραφή των συνεντεύξεων και ακολούθησε απομαγνητοφώνηση προς την αποφυγή σφαλμάτων και παραλείψεων.

Όσο για τη διαδικασία κωδικοποίησης έγινε χρήση σαφών και καθορισμένων κωδικοποιητικών κανόνων για την ανάλυση των δεδομένων, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέπεια στην ερμηνεία των απαντήσεων, αλλά και στην ανάλυση των δεδομένων (Creswell, 2016). Εφαρμόστηκε η ίδια μέθοδος ανάλυσης σε όλα τα δεδομένα για να διασφαλιστεί η επαναληπτικότητα των αποτελεσμάτων.

Κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκαν σαφείς και κατανοητές ερωτήσεις με μηδενική καθοδήγηση για την απάντηση. Ταυτόχρονα, λήφθηκαν υπόψη και ελέχθηκαν εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, όπως ο διαθέσιμος χρόνος και το άγχος να προλάβουν να ολοκληρώσουν τη συνέντευξη.

Ως προς την εγκυρότητα της έρευνας επιλέχθηκε επιλέχθηκε δείγμα που να αντιπροσωπεύει τη γενική πληθυσμιακή ποικιλία των σχολείων και των εκπαιδευτικών για την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Ακόμα, πραγματοποιήθηκε σύγκριση των αποτελεσμάτων με άλλες σχετικές έρευνες για να επιβεβαιωθεί η γενικότητα των ευρημάτων.

Η εγκυρότητα επιβεβαιώνεται και από τη διεξαγωγή της έρευνας σε πραγματικά σχολικά περιβάλλοντα για να διασφαλιστεί ότι τα ευρήματα είναι εφαρμόσιμα σε πραγματικές συνθήκες. Επιπρόσθετα, κατά τη δομή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε σαφής και ακριβής λειτουργικός ορισμός των εννοιών που μελετώνται, όπως ο διευθυντής, η αυθεντία των εκπαιδευτικών, κ.λπ.

3.9 Ερευνητικά εργαλεία

Η παρούσα ποιοτική έρευνα στηρίχθηκε στη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων ως ερευνητικό εργαλείο. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν την εμβάθυνση στις απόψεις και τις εμπειρίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Περιλαμβάνουν ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, με

ευελιξία για διερεύνηση επιπλέον θεμάτων ανάλογα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Creswell, 2016).

Βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι παρέχουν λεπτομερή και πλούσια ποιοτικά δεδομένα που μπορούν να αναλύσουν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Επιτρέπουν τη διερεύνηση σύνθετων θεμάτων και την κατανόηση των απόψεων και εμπειριών των συμμετεχόντων. Παρέχουν την ευελιξία να προσαρμόζονται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να διερευνούν νέα θέματα, ενώ δίνουν τη δυνατότητα προσαρμογής του οδηγού συνέντευξης ανάλογα με το προφίλ και τις αντιδράσεις του συμμετέχοντα.

3.10 Επεξεργασία δεδομένων

Αφού ελήφθησαν τα δεδομένα της έρευνας μέσω των ημιδομημένων συνεντεύξεων και της ηχογράφησης αυτών, έπειτα από συγκατάθεση των συμμετεχόντων, ακολούθησε η επεξεργασία τους.

Πραγματοποιήθηκε κατηγοριοποίηση σε θεματικούς άξονες και κωδικοποίηση σε διαφορετικά μοτίβα που εντοπίστηκαν κατά τη μελέτη (Creswell, 2016). Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η οργάνωση των κύριων ευρημάτων που προέκυψαν από την ανάλυση του κειμένου. Με βάση αυτά τα ευρήματα, έγινε η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μέσα από τη σύνδεση τους με το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και τη διατύπωση συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Πίνακες κατηγοριοποίησης και κωδικοποίησης

Συνεντευξιαζόμενος 1 (Διευθυντής Σχολείου Πρωτοβάθμιας)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«διατηρώ ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας»	Κωδ. 1 Προσιτή επικοινωνία	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Κινητοποίηση από τη διεύθυνση. ✓ Προκύπτει από την ανατροφοδότηση.
«ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»	Κωδ. 2 Συνεργατικό κλίμα	
«προσφέρω συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση»	Κωδ. 3 Κινητοποίηση	
«ικανότητά των εκπαιδευτικών να εμπνέουν και να προάγουν τη μάθηση»	Κωδ. 4 Εκπαιδευτική αυθεντία	Δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ✓ Παρουσία σεβασμού και αναγνώρισης ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
«Οι εκπαιδευτικοί με αυθεντία παρέχουν ένα σταθερό περιβάλλον»	Κωδ. 5 Σταθερότητα	
«Ο δικός μου ρόλος έγκειται στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν σεβασμό και αναγνώριση»	Κωδ. 6 Σεβασμός και αναγνώριση	
«ενθάρρυνσή τους για συνεχή βελτίωση και επιμόρφωση»	Κωδ. 7 Κινητοποίηση	Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Αλληλεγγύη και υποστήριξη
«η ανατροφοδότηση ξεκινά με θετικά σχόλια για το έργο του»	Κωδ. 8 Ανατροφοδότηση	
«Η έλλειψη συνεργασίας και υποστήριξης από τους γονείς και την κοινότητα μπορεί να υπονομεύσει την αυθεντία των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 9 Απουσία υποστηρικτικού πλαισίου	
«Με την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη των γονέων και της τοπικής κοινότητας, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υποστηριγμένοι»	Κωδ. 10 Αλληλεγγύη κοινότητας	Γονεϊκή εμπλοκή ✓ Αρνητική επιρροή στην αυθεντία όταν είναι υπερβολική ✓ Αλληλεγγύη
«Προσπαθώ να αναπτύσσω συνεργασίες με τοπικούς φορείς»	Κωδ. 11 Συνεργασία με κοινότητα	
«η υπερβολική παρέμβαση από τον Σύλλογο Γονέων στο εκπαιδευτικό έργο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αυθεντία των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 12 Γονεϊκή εμπλοκή	
«δε θέτουν σαφή όρια στην επικοινωνία με μαθητές και γονείς»	Κωδ. 13 Απουσία ορίων	Ρόλος διευθυντή ✓ Συντονισμός αρμοδιοτήτων ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Διαμεσολάβηση μεταξύ σχολείου και κοινότητας ✓ Προσιτή επικοινωνία
«ένας διευθυντής πρέπει να παρέχει υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις ή προκλήσεις»	Κωδ. 14 Παροχή υποστήριξης	
«μπορεί να διατελέσει τον ρόλο ενός καλού διαμεσολαβητή»	Κωδ. 15 Διαμεσολάβηση μεταξύ σχολείου και κοινότητας	
		Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Σεβασμός και αναγνώριση ✓ Υποστήριξη ✓ Σταθερότητα πλαισίου Προκλήσεις στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών

		✓ Απουσία ορίων στην επικοινωνία με τους γονείς
--	--	---

Όπως γίνεται σαφές μέσα από τον πίνακα, η επικοινωνία είναι σημαντική τόσο για τον διευθυντή όσο και για τους εκπαιδευτικούς. Περιλαμβάνει την ανοιχτή και προσιτή επικοινωνία, τη συντονισμένη υποστήριξη και καθοδήγηση, και τη διαμεσολάβηση μεταξύ σχολείου και κοινότητας (Κωδ. 1, 14, 15). Επίσης, το συνεργατικό κλίμα βασίζεται στον σεβασμό, την αναγνώριση και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Κωδ. 2), ενώ οι προτάσεις για βελτίωση και η ενθάρρυνση για συνεχή επιμόρφωση αποτελούν βασικούς παράγοντες κινητοποίησης (Κωδ. 3, 7).

Η αυθεντία των εκπαιδευτικών συνδέεται με την ικανότητά τους να εμπνέουν και να προάγουν τη μάθηση, καθώς και με την υποστήριξη, τον σεβασμό και την σταθερότητα του πλαισίου (Κωδ. 4). Η παροχή ενός σταθερού περιβάλλοντος είναι θεμελιώδης για την εκπαιδευτική αυθεντία (Κωδ. 5). Απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος και την υποστήριξη της αυθεντίας των εκπαιδευτικών είναι ο σεβασμός και η κατανόηση (Κωδ. 6).

Σημαντικό κρίνεται ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να ξεκινά με θετικά σχόλια για να είναι αποτελεσματική (Κωδ. 8). Η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να υπονομεύσει την αυθεντία των εκπαιδευτικών (Κωδ. 9). Βασική είναι και η αλληλεγγύη κοινότητας (Κωδ. 10): Η υποστήριξη από τους γονείς και την κοινότητα ενισχύει την εκπαιδευτική αυθεντία και δημιουργεί ένα θετικό πλαίσιο συνεργασίας. Η ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς ενισχύει τη στήριξη και την αλληλεγγύη (Κωδ. 11).

Αναφορικά με τη γονεϊκή εμπλοκή, φαίνεται πως η υπερβολική γονεϊκή εμπλοκή μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εκπαιδευτική αυθεντία (Κωδ. 12). Η έλλειψη σαφών ορίων στην επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών (Κωδ. 13).

Συνεντευξιαζόμενη 2 (Διευθύντρια Σχολείου Πρωτοβάθμιας)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 1 Σχέσεις εμπιστοσύνης	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Προτροπή για χρήση καινοτομιών Δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου Γονεϊκή εμπλοκή ✓ Όρια στην παρέμβαση Ρόλος διευθυντή ✓ Αναγνώριση ✓ Οριοθέτηση στη γονεϊκή εμπλοκή ✓ Κινητοποίηση για χρήση τεχνολογίας ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Ενσυναίσθηση ✓ Σχέσεις εμπιστοσύνης ✓ Καθορισμός πολιτικών σχολείου Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Απουσία πόρων ✓ Διάθεση για εξέλιξη ✓ Γνώση κι εμπειρία Προκλήσεις στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών
«αναθέτω στους εκπαιδευτικούς ευθύνες και τους δίνω αυτονομία στη λήψη αποφάσεων»	Κωδ. 2 Παρώθηση για αυτονομία	
«σεβασμός που πηγάζει από τη γνώση και την εμπειρία του»	Κωδ. 3 Εκπαιδευτική αυθεντία	
«η εκπαιδευτική αυθεντία συμβάλλει στη συνολική ποιότητα της εκπαίδευσης»	Κωδ. 4 Ποιότητα εκπαίδευσης	
«θεωρώ χρέος μου να παρέχω ατομική υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 5 Ατομική υποστήριξη	
«τους ενθαρρύνω να εφαρμόζουν καινοτόμες μεθόδους διδασκαλίας»	Κωδ. 6 Καινοτομία στην εκπαίδευση	
«παρέχω σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και πολιτικές»	Κωδ. 7 Καθορισμός πολιτικών σχολείου	
«βασίζεται στην ενσυναίσθηση και στη διάθεση για καθοδήγηση και υποστήριξη»	Κωδ. 8 Ενσυναίσθηση	
«η έλλειψη επαρκών πόρων και υποδομών»	Κωδ. 9 Απουσία εξοπλισμού	
«Η συνέπεια και η επαγγελματική συμπεριφορά ενισχύουν την αξιοπιστία»	Κωδ. 10 Ευθύνη εκπαιδευτικού στην ανάπτυξη αυθεντίας	
«Η αναγνώριση της σκληρής δουλειάς τους ενισχύει την αυτοπεποίθηση και το ηθικό τους.»	Κωδ. 11 Αναγνώριση εκπαιδευτικού έργου	
«Ρόλος του διευθυντή, επίσης, είναι να θέτει σαφή όρια στην παρέμβαση των γονέων»	Κωδ. 12 Γονεϊκή εμπλοκή και οριοθέτηση	
«ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να δοκιμάζουν νέες διδακτικές μεθόδους και να είναι δημιουργικοί στην προσέγγισή τους»	Κωδ. 13 Κινητοποίηση για χρήση τεχνολογίας	
«οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς κι ενδυναμωμένοι, ότι το έργο τους αναγνωρίζεται»	Κωδ. 14 Αίσθηση αναγνώρισης	

Σύμφωνα με τον πίνακα, πρέπει να καλλιεργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς (Κωδ. 1). Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνεργασία για την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν την ελευθερία να παίρνουν αποφάσεις που αφορούν τη διδασκαλία και τη μάθηση (Κωδ. 2).

Η αυθεντία του εκπαιδευτικού βασίζεται στη γνώση και την εμπειρία του, που ενισχύει τη συνολική ποιότητα της εκπαίδευσης (Κωδ. 3) και συμβάλλει στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της

μαθησιακής διαδικασίας (Κωδ. 4). Ο διευθυντής πρέπει να παρέχει προσωπική υποστήριξη και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς για να προάγει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και τη χρήση καινοτομιών (Κωδ. 5). Η ενθάρρυνση για τη χρήση νέων μεθόδων διδασκαλίας είναι κρίσιμη για την εξέλιξη του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος (Κωδ. 6, 13).

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής πρέπει να διατυπώνει και να εφαρμόζει σαφείς πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές για τη λειτουργία του σχολείου (Κωδ. 7), να κατανοεί, να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς δημιουργεί ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον (Κωδ. 8).

Κρίσιμη είναι και η έλλειψη πόρων και υποδομών, η έλλειψη των οποίων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης (Κωδ. 9).

Υπάρχει άμεση συσχέτιση της αυθεντίας και της προσωπικής ευθύνης. Η επαγγελματική συμπεριφορά και η συνέπεια ενισχύουν την αξιοπιστία και αυθεντία του εκπαιδευτικού (Κωδ. 10). Βέβαια, η αναγνώριση της σκληρής δουλειάς των εκπαιδευτικών ενισχύει την αυτοπεποίθηση και το ηθικό τους (Κωδ. 11). Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς και αναγνωρισμένοι, ενισχύεται η δέσμευσή τους στο έργο τους (Κωδ. 14). Απαραίτητη είναι και η οριοθέτηση στη γονεϊκή εμπλοκή. Ο ρόλος του διευθυντή είναι να θέτει σαφή όρια στις παρεμβάσεις των γονέων στο σχολικό περιβάλλον (Κωδ. 12).

Συνεντευξιαζόμενος 3 (Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού σχολικού περιβάλλοντος»	Κωδ. 1 Συνεκτικό περιβάλλον	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Κινητοποίηση από τη διεύθυνση. ✓ Προκύπτει από την ανατροφοδότηση.
«προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης»	Κωδ. 2 Συνεργατικό κλίμα	
«ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας»	Κωδ. 3 Ανοιχτή επικοινωνία	
«διοργανώνω συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 4 Συχνές συναντήσεις	Δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ✓ Παρουσία σεβασμού και αναγνώρισης ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών
«τους προσφέρω την αναγκαία υποστήριξη»	Κωδ. 5 Υποστήριξη	
«Οι γονείς σέβονταν τον εκπαιδευτικό»	Κωδ. 6 Απουσία εκπαιδευτικής αυθεντίας	
«στην ικανότητα των εκπαιδευτικών να καθοδηγούν, να διδάσκουν και να εμπνέουν τους μαθητές»	Κωδ. 7 Εκπαιδευτική αυθεντία	Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες
«Η αυθεντία των εκπαιδευτικών προάγει τη φυσική πειθαρχία μέσα στην τάξη»	Κωδ. 8 Πειθαρχία	
«στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και στην προαγωγή της συνολικής ανάπτυξης των μαθητών»	Κωδ. 9 Ποιότητα εκπαίδευσης	
«οι μέντορες, καθοδηγούν τους νεότερους συναδέλφους»	Κωδ. 10 Μέντορινγκ	Γονεϊκή εμπλοκή ✓ Αμφισβήτηση εκπαιδευτικού έργου
«Ο στόχος είναι να δώσω κίνητρα για βελτίωση, όχι να αποθαρρύνω»	Κωδ. 11 Εποικοδομητική ανατροφοδότηση	
«οι εκπαιδευτικοί αντιστέκονται συχνά σε νέες διδακτικές μεθόδους ή τεχνολογίες»	Κωδ. 12 Αδυναμία ακολούθησης τεχνολογικών εξελίξεων	
«Συμμετέχουν σε προγράμματα με στόχο την εξέλιξή τους»	Κωδ. 13 Διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη	Ρόλος διευθυντή ✓ Συνεργατικό κλίμα ✓ Ανοιχτή επικοινωνία ✓ Μέντορινγκ ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Οριοθέτηση παρεμβάσεων ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση
«Είναι τυπικοί με τις υποχρεώσεις τους»	Κωδ. 14 Επαγγελματική συνέπεια	
«τα άλλα μέλη της κοινότητας εκφράζουν εκτίμηση και υποστήριξη προς τους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 15 Διαμεσολάβηση μεταξύ σχολείου και κοινότητας	
«συμμετοχή της κοινότητας σε σχολικά έργα και δραστηριότητες»	Κωδ. 16 Συμβολή κοινότητας	Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Συνέπεια και τυπικότητα ✓ Επαγγελματική εξέλιξη ✓ Πειθαρχία ✓ Καθοδήγηση μαθητών κι έμπνευση
«είμαι πάντα διαθέσιμος να βοηθώ στην επίλυση των οποιωνδήποτε προβλημάτων»	Κωδ. 17 Προσιτότητα και υποστήριξη	
«δημιουργήστε ένα θετικό περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί θα αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και υποστηρίζονται»	Κωδ. 18 Αναγνώριση και υποστήριξη	
«ελευθερία να αναλάβουν πρωτοβουλίες»	Κωδ. 19 Πρωτοβουλία και αυτονομία	Προκλήσεις στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών ✓ Αμφισβήτηση γονέων ✓ Οριοθέτηση στη γονεϊκή εμπλοκή
«προστατεύετε το πεδίο δράσης τους από περιττές παρεμβάσεις»	Κωδ. 20 Οριοθέτηση παρεμβάσεων	

«οι γονείς που αμφισβητούν τις αποφάσεις και τις μεθόδους των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 21 Αμφισβήτηση εκπαιδευτικού έργου	✓ Αδυναμία χρήσης νέων μεθόδων διδασκαλίας
--	---	--

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα το συνεκτικό περιβάλλον (Κωδ. 1) σχετίζεται με την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της κινητοποίησης από τη διεύθυνση και της ανατροφοδότησης. Σημαντική είναι η δημιουργία συνεργατικού κλίματος (Κωδ. 2) και η οργάνωση συχνών συναντήσεων (Κωδ. 4), που ενισχύουν τη συνεργασία και τη διαχείριση.

Η συμμετοχή της κοινότητας σε σχολικές δραστηριότητες είναι σημαντική (κωδ. 15) και βοηθά στη συνολική υποστήριξη των εκπαιδευτικών προσπαθειών (Κωδ. 16). Οι προκλήσεις σχετίζονται με την αμφισβήτηση του εκπαιδευτικού έργου από τους γονείς (Κωδ. 21), η οποία επηρεάζει τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Οι κύριες προκλήσεις περιλαμβάνουν την απουσία εκπαιδευτικής αυθεντίας (Κωδ. 6) και την αδυναμία ακολούθησης τεχνολογικών εξελίξεων (Κωδ. 12), που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Ο διευθυντής παίζει κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών μέσω ανοιχτής επικοινωνίας (Κωδ. 3), υποστήριξης (Κωδ. 5), μέντορινγκ (Κωδ. 10), και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης (Κωδ. 11), ενώ η οριοθέτηση παρεμβάσεων (Κωδ. 20) βοηθά στη διαχείριση των εκπαιδευτικών προκλήσεων.

Η εκπαιδευτική αυθεντία (Κωδ. 7) διατηρείται μέσω πειθαρχίας (Κωδ. 8), επαγγελματικής συνέπειας (Κωδ. 14), και της διάθεσης για επαγγελματική εξέλιξη (Κωδ. 13). Η πρωτοβουλία και αυτονομία (Κωδ. 19) ενισχύουν αυτή την αυθεντία.

Συνεντευξιαζόμενη 4 (Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών»	Κωδ. 1 Προσαρμοστικότητα	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Προσαρμοστικότητα. ✓ Καινοτομίες. ✓ Κινητοποίηση διοίκησης
«και υποστήριξη των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 2 Υποστήριξη	
«η ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς απαιτούν σωστούς χειρισμούς»	Κωδ. 3 Δημόσιες σχέσεις	
«έχω σαφές όραμα για το σχολείο»	Κωδ. 4 Ηγετικό όραμα	Δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ✓ Αναγνώριση εκπαιδευτικού έργου ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών
«Αναπτύσσω συνεχώς κι εφαρμόζω στρατηγικά σχέδια για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης»	Κωδ. 5 Εξέλιξη	
«Αναγνωρίζω και επιβραβεύω τα επιτεύγματα και τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 6 Αναγνώριση κι επιβράβευση	
«συμπεριλαμβάνω τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»	Κωδ. 7 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες
«η οποία βασίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό και επικοινωνία»	Κωδ. 8 Σχέση αμοιβαίου σεβασμού	
«διασφαλίζοντας ότι όλες οι διαδικασίες είναι δίκαιες και αντικειμενικές»	Κωδ. 9 Δικαιοσύνη και διαφάνεια	
«αναγνωρίζεται ως πηγή εμπειρογνομosύνης και αξιοπιστίας ή και εξουσίας»	Κωδ. 10 Εκπαιδευτική αυθεντία	Γονεϊκή εμπλοκή Ρόλος διευθυντή ✓ Συνεργατικό κλίμα ✓ Ανοιχτή επικοινωνία ✓ Προσαρμοστικότητα ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση ✓ Επίδειξη ενδιαφέροντος ✓ Δημόσιες σχέσεις ✓ Αυτονομία εκπαιδευτικών ✓ Αναγνώριση κι επιβράβευση ✓ Αξιακό σύστημα σχολείου
«μεγαλύτερης ηλικίας εκπαιδευτικοί αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερο σεβασμό»	Κωδ. 11 Προϋπηρεσία	
«Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να ενθαρρύνουν τους μαθητές να αναπτύξουν αυτοπεποίθηση και να πιστέψουν στις δικές τους ικανότητες»	Κωδ. 12 Παρώθηση και τόνωση μαθητών	
«προγράμματα κατάρτισης των εκπαιδευτικών και τακτικές που επιτρέπουν την ελευθερία και την καινοτομία στη διδασκαλία»	Κωδ. 13 Ελευθερία και αυτονομία	Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Ευελιξία ✓ Αποτελεσματική μετάδοση γνώσεων ✓ Επαγγελματική εξέλιξη ✓ Προϋπηρεσία ✓ Καθοδήγηση μαθητών κι έμπνευση ✓ Ενσυναίσθηση
«Χρησιμοποιώ σχεδόν πάντα θετική γλώσσα»	Κωδ. 14 Θετική ανατροφοδότηση	
«Άλλη πρόκληση δημιουργείται από την αυξανόμενη ποικιλομορφία στις τάξεις»	Κωδ. 15 Ταξική ανομοιογένεια	
«Ένας εκπαιδευτικός πρέπει πρώτα από όλα να είναι αποτελεσματικός τόσο στη μετάδοση γνώσεων και αρχών, όσο και στην προσαρμογή των εξελίξεων»	Κωδ. 16 Ρόλος εκπαιδευτικού	
«Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να δείχνουν σεβασμό προς τους μαθητές, να ακούν τις ανησυχίες τους και να επικοινωνούν αποτελεσματικά»	Κωδ. 17 Ενδιαφέρον για μαθητές	

«αναπτύσσω συνεργασίες με φορείς κι επιχειρήσεις της κοινότητας, της περιοχής, της γειτονιάς γύρω από το σχολείο»	Κωδ. 18 Δημόσιες σχέσεις	Προκλήσεις στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών ✓ Αδυναμία χρήσης νέων μεθόδων διδασκαλίας
«Πρέπει να προάγουν αξίες όπως ο σεβασμός, η συνεργασία και η υπευθυνότητα»	Κωδ. 19 Αξιακό σύστημα σχολείου	
«οι διευθυντές να παρέχουν ευκαιρίες για ανατροφοδότηση και καθοδήγηση»	Κωδ. 20 Ανατροφοδότηση και καθοδήγηση	
«θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι για τους εκπαιδευτικούς τους και να τους δείχνουν ενδιαφέρον»	Κωδ. 21 Ενδιαφέρον και υποστήριξη	

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τονίζεται η σημασία της προσαρμοστικότητας και της κινητοποίησης της διοίκησης (Κωδ.1). Η προσαρμοστικότητα (Κωδ. 1) και η εφαρμογή καινοτομιών είναι κρίσιμες για την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι στρατηγικές για την εξέλιξη περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων (Κωδ. 5) και την ελευθερία και αυτονομία στη διδασκαλία (Κωδ. 13).

Η αναγνώριση του εκπαιδευτικού έργου (Κωδ. 6) και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Κωδ. 7) ενισχύουν το συνεργατικό κλίμα. Η σχέση αμοιβαίου σεβασμού (Κωδ. 8) είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος (Κωδ. 2).

Η συνεργασία με τοπικούς φορείς (Κωδ. 3) και η ανάπτυξη σχέσεων με την κοινότητα (Κωδ. 18) είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των σχολικών δραστηριοτήτων.

Ο ηγετικός ρόλος (Κωδ. 4) περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων (Κωδ. 5), την αναγνώριση και επιβράβευση (Κωδ. 6), τη δικαιοσύνη και διαφάνεια (Κωδ. 9), καθώς και την παροχή ανατροφοδότησης και καθοδήγησης (Κωδ. 20) με ενδιαφέρον και υποστήριξη (Κωδ. 21).

Η εκπαιδευτική αυθεντία (Κωδ. 7) υποστηρίζεται μέσω της πειθαρχίας (Κωδ. 8), της προϋπηρεσίας (Κωδ. 11), και της αποτελεσματικής καθοδήγησης μαθητών (Κωδ. 12). Η αποτελεσματική μετάδοση γνώσεων (Κωδ. 16) και το ενδιαφέρον για τους μαθητές (Κωδ. 17) ενισχύουν την αυθεντία.

Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν την αδυναμία χρήσης νέων μεθόδων διδασκαλίας (Κωδ. 12), η οποία μπορεί να επηρεάσει την εκπαιδευτική αυθεντία.

Συνεντευξιαζόμενη 5 (Διευθύντρια Δημοτικού Σχολείου)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Αντιμετωπίζω, τουλάχιστον προσπαθώ, τις συγκρούσεις με διαφανή και δίκαιο τρόπο»	Κωδ. 1 Διαχείριση συγκρούσεων	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Κίνητρα από διοίκηση ✓ Καινοτομίες. Δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών ✓ Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες ✓ Υποστήριξη ✓ Κλίμα συνεργασίας ✓ Καλό αξιακό σύστημα Γονεϊκή εμπλοκή ✓ Κλίμα συνεργασίας Ρόλος διευθυντή ✓ Συνεργατικό κλίμα ✓ Προσαρμοστικότητα ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Δημόσιες σχέσεις ✓ Αυτονομία κι ενδυνάμωση εκπαιδευτικών ✓ Αναγνώριση κι επιβράβευση ✓ Αξιακό σύστημα σχολείου Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Κίνητρα μάθησης ✓ Επαγγελματική εξέλιξη
«Επιδιώκω να δημιουργήσω ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς όσο και μαζί μου»	Κωδ. 2 Συνεκτικό κλίμα	
«Ενθαρρύνω τη συνεργασία με τους γονείς για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη στρατηγικών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη των μαθητών»	Κωδ. 3 Συνεργασία σχολείου - γονέων	
«είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία για να αποφεύγονται οι περιττές παρεμβάσεις»	Κωδ. 4 Διαχείριση παρεμβάσεων	
«διευκρινίζω τους ρόλους και τις ευθύνες των γονέων, των εκπαιδευτικών και της διοίκησης από την αρχή»	Κωδ. 5 Σαφής καθορισμός	
«μαθητές αισθάνονται ενθαρρυνόμενοι να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εξερευνήσουν νέες ιδέες»	Κωδ. 6 Περιβάλλον μάθησης	
«η αυθεντία των εκπαιδευτικών ενθαρρύνει έναν πολιτισμό μάθησης, όπου η μάθηση θεωρείται σημαντική και ενδιαφέρουσα»	Κωδ. 7 Εκπαιδευτική αυθεντία	
«προσφέροντας τη στήριξή μου στους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 8 Υποστήριξη	
«Δημιουργώ περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 9 Κλίμα συνεργασίας	
«Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται καθοδήγηση για τη βελτίωση της διδακτικής τους πρακτικής»	Κωδ. 10 Καθοδήγηση	
«σημαντικό μέλημα είναι και η μέριμνα για καλή συνεργασία με τους γονείς»	Κωδ. 11 Σχέσεις με γονείς	Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Κίνητρα μάθησης ✓ Επαγγελματική εξέλιξη
«Ο ρόλος της κοινότητας διαφαίνεται πρωτίστως στη διαμόρφωση του αξιακού συστήματος που διέπει ένα σχολείο»	Κωδ. 12 Αξιακό σύστημα κοινότητας	
«Ενθαρρύνω τη συμμετοχή των γονέων και των μελών της κοινότητας σε σχολικές επιτροπές και ομάδες εργασίας»	Κωδ. 13 Συμμετοχή κοινότητας	
«Να δημιουργηθεί ένα κλίμα αμοιβαίας βοήθειας»	Κωδ. 14 Σχέσεις σχολείου και κοινότητας	

«παρότρυνση από μέρους των διευθυντών για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη»	Κωδ. 15 Επαγγελματική ανάπτυξη	✓ Καθοδήγηση και κατανόηση των αναγκών των μαθητών
«να αφουγκράζονται τα προβλήματα των εκπαιδευτικών τους»	Κωδ. 16 Ενεργητική ακρόαση	Προκλήσεις στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών ✓ Προστασία εκπαιδευτικής αυθεντίας
«Μόνο μέσα από τον επιδεικνυόμενο επαγγελματισμό, τη συνέπεια και την κατοχή του εκπαιδευτικού ρόλου μπορεί να οικοδομηθεί μια ισχυρή αυθεντία»	Κωδ. 17 Στοιχεία εκπαιδευτικής αυθεντίας	

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, η διαχείριση συγκρούσεων (Κωδ. 1) είναι θεμελιώδης για τη διασφάλιση ενός δίκαιου και διαφανούς σχολικού κλίματος. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Κωδ. 15) ενισχύεται μέσω καινοτόμων προσεγγίσεων και κινήτρων από τη διοίκηση, ενώ η δημιουργία ενός συνεκτικού κλίματος (Κωδ. 2) βασίζεται στην ανταλλαγή απόψεων, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τον σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων.

Η συνεργασία μεταξύ σχολείου και γονέων (Κωδ. 3) ενθαρρύνεται για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη στρατηγικών που υποστηρίζουν τη μαθησιακή διαδικασία. Ενισχύεται επίσης η υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών (Κωδ. 8 και Κωδ. 10), διασφαλίζοντας την επαγγελματική τους εξέλιξη και τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας (Κωδ. 7 και Κωδ. 17). Ο σαφής καθορισμός ρόλων και ευθυνών (Κωδ. 5) και η ενεργητική ακρόαση των προβλημάτων των εκπαιδευτικών (Κωδ. 16) συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, τόσο ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς όσο και με τους γονείς. Η συμμετοχή της κοινότητας στις σχολικές επιτροπές και ομάδες εργασίας (Κωδ. 13) προάγει την αμοιβαία βοήθεια και ενισχύει το αξιακό σύστημα του σχολείου (Κωδ. 12), επιτυγχάνοντας συνολικά τη βελτίωση της μαθησιακής εμπειρίας.

Συνεντευξιαζόμενος 6 (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«εποικοδομητικές σχέσεις τόσο με τους μαθητές όσο και με τους γονείς τους»	Κωδ. 1 Σχέσεις με μαθητές και γονείς	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Κίνητρα από διοίκηση ✓ Παρώθηση μέσα από ανατροφοδότηση Σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Ανάληψη πρωτοβουλιών ✓ Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων
«ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τους γονείς»	Κωδ. 2 Επικοινωνία με γονείς	
«Με τους άλλους εκπαιδευτικούς ανταλλάσσουμε ιδέες, προτείνουμε βελτιώσεις και συνεργαζόμαστε σε διάφορα εκπαιδευτικά έργα και δραστηριότητες»	Κωδ. 3 Σχέσεις εκπαιδευτικού προσωπικού	
«Η διοίκηση παρέχει υποστήριξη και πόρους για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων»	Κωδ. 4 Υποστήριξη διοίκησης	
«Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και επιτυχία στην εκπαίδευση των μαθητών»	Κωδ. 5 Ποιότητα εκπαίδευσης	Σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Κλίμα συνεργασίας ✓ Αμοιβαίος σεβασμός ✓ Αξιοπιστία
«Να εμπνέει σεβασμό και αξιοπιστία σε εκείνους και τους γονείς τους, τους συναδέλφους του και την εκπαιδευτική κοινότητα γενικότερα»	Κωδ. 6 Εκπαιδευτική αυθεντία	
«παρέχει καθοδήγηση και ενθαρρύνει την αυτονομία και την ευθύνη»	Κωδ. 7 Κίνητρα από διεύθυνση	Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες ✓ Υποστήριξη ✓ Κλίμα συνεργασίας και υποστήριξης
«να δείχνουν αμοιβαίο σεβασμό»	Κωδ. 8 Αμοιβαίος σεβασμός	
«να επενδύουν στη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη»	Κωδ. 9 Επαγγελματική ανάπτυξη	
«εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους»	Κωδ. 10 Πόροι	Ρόλος διευθυντή ✓ Συνεργατικό κλίμα ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Δημόσιες σχέσεις ✓ Αυτονομία εκπαιδευτικών ✓ Αναγνώριση κι επιβράβευση ✓ Εξασφάλιση πόρων
«παρέχει καθοδήγηση κι εποικοδομητική ανατροφοδότηση»	Κωδ. 11 Ανατροφοδότηση	
«αναγνωρίζει την προσφορά των εκπαιδευτικών και του σχολείου γενικότερα ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και προάγει το κύρος τους»	Κωδ. 12 Συμβολή κοινότητας	
«τη συμμετοχή του σχολείου σε τοπικές εκδηλώσεις»	Κωδ. 13 Συμβολή σχολείου στην κοινότητα	Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Σεβασμός κι αξιοπιστία ✓ Επαγγελματική εξέλιξη ✓ Καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητικές σχέσεις

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, η ανάπτυξη εποικοδομητικών σχέσεων με μαθητές και γονείς (Κωδ. 1) είναι θεμελιώδης για τη δημιουργία ενός θετικού και συνεργατικού κλίματος. Η διοίκηση του σχολείου παρέχει υποστήριξη και πόρους (Κωδ. 4) για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω ανατροφοδότησης (Κωδ. 11) και κινήτρων (Κωδ. 7).

Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών (Κωδ. 3) βασίζονται στην ανταλλαγή ιδεών, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τον σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων, προάγοντας έτσι ένα συνεργατικό κλίμα. Η ανοιχτή επικοινωνία με τους γονείς (Κωδ. 2) ενισχύει την αμοιβαία συνεργασία και τον σεβασμό (Κωδ. 8), γεγονός που συμβάλλει στην ποιότητα της εκπαίδευσης (Κωδ. 5).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι κρίσιμος για την ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας, την αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών (Κωδ. 12) και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων (Κωδ. 10). Η διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας (Κωδ. 6) επιτυγχάνεται μέσα από την καθοδήγηση, την επαγγελματική εξέλιξη (Κωδ. 9) και τον σεβασμό που δείχνει προς το εκπαιδευτικό προσωπικό. Τέλος, η συμμετοχή του σχολείου σε τοπικές εκδηλώσεις (Κωδ. 13) ενισχύει τη συμβολή του στην κοινότητα (Κωδ. 12) και προάγει ένα αμοιβαίο κλίμα βοήθειας και υποστήριξης.

Συνεντευξιαζόμενος 7 (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Έχει να κάνει πρωτίστως με την εμπειρία και την ηλικία του εκπαιδευτικού»	Κωδ. 1 Προϋπηρεσία	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Κίνητρα από διοίκηση ✓ Παρώθηση μέσα από ανατροφοδότηση
«εξειδίκευση στον εκπαιδευτικό τομέα»	Κωδ. 2 Επαγγελματική εξειδίκευση	
«ενθαρρύνει τη συνεργασία, τον σεβασμό και την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των μαθητών»	Κωδ. 3 Συνεργατικό κλίμα τάξης	
«Πρέπει να δημιουργούν σχέσεις βασισμένες στον σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία στήριξη με τους μαθητές, τους γονείς και τους συναδέλφους τους»	Κωδ. 4 Σχέσεις με μαθητές και γονείς	Σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών ✓ Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων
«Τους ωθεί σε συνεχή επιμόρφωση μέσα από προγράμματα»	Κωδ. 5 Κίνητρα διεύθυνσης	
«εμπνέει ένα θετικό κλίμα στο σχολείο με συνεργασία και αμοιβαίο σεβασμό λειτουργώντας πρώτα ο ίδιος ως πρότυπο»	Κωδ. 6 Θετικό κλίμα	
«Θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία για την εύρεση λύσεων που θα τον βοηθήσουν να βελτιωθεί»	Κωδ. 7 Διαχείριση προβληματικών καταστάσεων	Σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Κλίμα συνεργασίας ✓ Εμπιστοσύνη ✓ Αμοιβαίος σεβασμός ✓ Αξιοπιστία
«η γύρω κοινότητα μπορεί να βοηθήσει στη χρηματοδότηση και τον εμπλουτισμό των εκπαιδευτικών υποδομών»	Κωδ. 8 Χρηματοδότηση κοινότητας	
«τα μέλη της κοινότητας συχνά προσφέρουν εθελοντικά τη βοήθειά τους σε διάφορες δραστηριότητες»	Κωδ. 9 Υποστήριξη κοινότητας	
«Το μυστικό της υγιούς συνεργασίας είναι αρχικά η συνέπεια και η αξιοπιστία που εμπίπτει στην ευθύνη τους σχολείου»	Κωδ. 10 Συνέπεια και αξιοπιστία	Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Εξασφάλιση πόρων ✓ Υποστήριξη ✓ Κλίμα υποστήριξης ✓ Συνέπεια και αξιοπιστία
«είναι απαραίτητη η αναγνώριση από πλευράς της κοινότητας»	Κωδ. 11 Αναγνώριση κοινότητας	

Όπως γίνεται σαφές, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η οποία σχετίζεται με την προϋπηρεσία και την ηλικία τους (Κωδ. 1), ενισχύεται μέσω κίνητρων από τη διοίκηση (Κωδ. 5) και της ανατροφοδότησης (Κωδ. 11). Η επαγγελματική εξειδίκευση (Κωδ. 2) συνεισφέρει στην ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας στην τάξη (Κωδ. 3), όπου ενθαρρύνονται η ανταλλαγή ιδεών και η συνεργατική μάθηση. Οι σχέσεις με μαθητές και γονείς (Κωδ. 4) πρέπει να βασίζονται σε σεβασμό, εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, δημιουργώντας έτσι ένα θετικό και υποστηρικτικό κλίμα (Κωδ. 6).

Ο ρόλος του διευθυντή (Κωδ. 7) είναι κρίσιμος για τη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος, την υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση προβληματικών καταστάσεων. Η συνεργασία με την κοινότητα (Κωδ. 8 και Κωδ. 9) εξασφαλίζει απαραίτητους πόρους και υποστήριξη, ενώ η συνέπεια και η αξιοπιστία (Κωδ. 10) ενισχύουν τη σχέση του σχολείου με την κοινότητα. Η αναγνώριση της συμβολής του σχολείου από την κοινότητα (Κωδ. 11) είναι επίσης απαραίτητη για τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας και τη συνεχή επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών (Κωδ. 12).

Εν τέλει, η διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών βασίζεται στην εμπειρία και την πλήρη εξειδίκευση, την καθοδήγηση και τον σεβασμό (Κωδ. 6 και Κωδ. 12), διασφαλίζοντας έτσι την ανάπτυξη ενός συνεργατικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης.

Συνεντευξιαζόμενος 8 (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Οι σχέσεις που διατηρώ με τους μαθητές μου είναι βασισμένες στον σεβασμό, στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαία κατανόηση»	Κωδ. 1 Σχέσεις με μαθητές	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Παρώθηση μέσα από ανατροφοδότηση Σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού ✓ Αμοιβαία κατανόηση και στήριξη ✓ Επιρροή στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών ✓ Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων
«οι μαθητές αισθάνονται άνετα να μιλήσουν»	Κωδ. 2 Επικοινωνία με μαθητές	
«Η συνεργασία με τους γονείς είναι κρίσιμη για την επίτευξη επιτυχίας των μαθητών»	Κωδ. 3 Σχέσεις με γονείς	
«Πρέπει να δημιουργούν σχέσεις βασισμένες στον σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία στήριξη με τους μαθητές, τους γονείς και τους συναδέλφους τους»	Κωδ. 4 Σχέσεις με μαθητές και γονείς	
«συχνά γίνονται παρεμβατικοί, παρερμηνεύουν τα όρια παρουσιάζοντας συνεχώς απαιτήσεις.»	Κωδ. 5 Γονεϊκή εμπλοκή	Σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Σεβασμός, εμπιστοσύνη και κατανόηση ✓ Ανοιχτή επικοινωνία ✓ Υποστηρικτικό κλίμα Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Υποστήριξη ✓ Αναγνώριση προσφοράς εκπαιδευτικών Ρόλος διευθυντή ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Διαμόρφωση θετικού κλίματος ✓ Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων ✓ Προστασία εκπαιδευτικού έργου
«Είναι ουσιαστικό να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης του σχολείου»	Κωδ. 6 Σχέση με διεύθυνση	
«Όταν οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν την υποστήριξη που χρειάζονται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους, η ποιότητα της εκπαίδευσης μπορεί να εκφυλιστεί»	Κωδ. 7 Σχέση με διεύθυνση	
«Η έννοια της εκπαιδευτικής αυθεντίας αναφέρεται ίσως στη γνώση, την εμπειρία, την αξιοπιστία και την καλή σχέση με τα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος»	Κωδ. 8 Εκπαιδευτική αυθεντία	
«Όμως, διατηρείται ευκολότερα η τάξη και η πειθαρχία στην τάξη»	Κωδ. 9 Πειθαρχία	Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Γνώση ✓ Εμπειρία ✓ Αξιοπιστία ✓ Καλές σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Συνεργατικό κλίμα με το εκπαιδευτικό προσωπικό
«Πρέπει να διατηρούν υψηλά πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς»	Κωδ. 10 Επαγγελματισμός	
«μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων»	Κωδ. 11 Διαχείριση συγκρούσεων	
«η παροχή ανατροφοδότησης από τη διεύθυνση στους εκπαιδευτικούς είναι απαραίτητη και μπορεί να έχει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα για το σχολικό περιβάλλον και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 12 Εποικοδομητική ανατροφοδότηση	
«Η υποστήριξη από την κοινότητα δημιουργεί ένα θετικό, ένα ενδυναμωτικό περιβάλλον για τους	Κωδ. 13 Υποστήριξη κοινότητας	

εκπαιδευτικούς, ενισχύει την αυθεντία τους και βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης»		✓ Επίτευξη πειθαρχίας στην τάξη ✓ Επίδειξη επαγγελματισμού
«Σκοπός της διοίκησης κατά την επικοινωνία με τα μέλη τη κοινότητας είναι η προστασία των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 14 Προστασία εκπαιδευτικού έργου	

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διατήρηση εποικοδομητικών σχέσεων με τους μαθητές (Κωδ. 1) στηρίζεται στον σεβασμό, στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαία κατανόηση, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό κλίμα για τη μάθηση. Η επικοινωνία με τους μαθητές (Κωδ. 2) είναι καθοριστική για την ανοιχτή αλληλεπίδραση, ενώ οι σχέσεις με τους γονείς (Κωδ. 3) πρέπει να βασίζονται σε αμοιβαίο σεβασμό και συνεργασία, αν και η γονεϊκή εμπλοκή (Κωδ. 5) μπορεί να προκαλέσει προκλήσεις όταν υπερβαίνει τα όρια.

Ο ρόλος του διευθυντή (Κωδ. 6) περιλαμβάνει την παροχή υποστήριξης και καθοδήγησης, την εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Κωδ. 12), τη διαμόρφωση θετικού κλίματος και την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων (Κωδ. 11). Η σχέση με τη διοίκηση (Κωδ. 7) είναι κρίσιμη για την ποιότητα της εκπαίδευσης, καθώς η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εκπαιδευτική διαδικασία. Η εκπαιδευτική αυθεντία (Κωδ. 8) αναφέρεται στη συνδυασμένη επίδραση της γνώσης, της εμπειρίας, της αξιοπιστίας και των καλών σχέσεων με μαθητές και γονείς, ενώ η πειθαρχία (Κωδ. 9) στην τάξη είναι ευκολότερη με την ύπαρξη αυτής της αυθεντίας. Η συνεργασία με την κοινότητα (Κωδ. 13) συνεισφέρει στην υποστήριξη και στην αναγνώριση της προσφοράς των εκπαιδευτικών.

Τέλος, η προστασία του εκπαιδευτικού έργου (Κωδ. 14) και η διατήρηση υψηλών προτύπων επαγγελματισμού (Κωδ. 10) είναι κρίσιμες για την επιτυχία του σχολικού περιβάλλοντος, ενώ η υποστήριξη από την κοινότητα (Κωδ. 13) δημιουργεί ένα ενδυναμωτικό και θετικό περιβάλλον για τους εκπαιδευτικούς.

Συνεντευξιαζόμενος 9 (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Μεταξύ μας υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός, καλή επικοινωνία και υποστήριξη»	Κωδ. 1 Σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Παρώθηση μέσα από ανατροφοδότηση Σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού ✓ Καλή επικοινωνία ✓ Σεβασμός ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Ανάλυση πρωτοβουλιών ✓ Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων Σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Σεβασμός ✓ Ισορροπία ✓ Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μαθητών ✓ εμπιστοσύνη και κατανόηση ✓ Ανοιχτή επικοινωνία ✓ Υποστηρικτικό κλίμα Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Υποστήριξη ✓ Ισορροπία ✓ Αναγνώριση προσφοράς εκπαιδευτικών ✓ Αμοιβαία υποστήριξη Ρόλος διευθυντή ✓ Εξασφάλιση πόρων ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Διαμόρφωση θετικού κλίματος ✓ Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων ✓ Προστασία εκπαιδευτικού έργου Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Επικοινωνιακή ικανότητα ✓ Ενίσχυση αυτονομίας μαθητών
«ο στόχος είναι να διατηρώ καλές σχέσεις τόσο με τους μαθητές όσο και με τους γονείς τους»	Κωδ. 2 Σχέσεις με μαθητές και γονείς	
«ενδιαφέρον για την προσωπικότητα των μαθητών του και για τις ανάγκες τους»	Κωδ. 3 Ρόλος εκπαιδευτικού	
«ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να δημιουργούν θετικές σχέσεις με τους μαθητές και τους γονείς, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τάξη και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την αυτονομία των μαθητών»	Κωδ. 4 Εκπαιδευτική αυθεντία	
«Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνονται γνωστικά»	Κωδ. 5 Επαγγελματική ανάπτυξη	
«πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν πρόσβαση σε όλα τα απαραίτητα υλικά και τεχνολογικά εργαλεία»	Κωδ. 6 Εξασφάλιση πόρων	
«στέκεται δίπλα στους εκπαιδευτικούς στις δύσκολες στιγμές, παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση»	Κωδ. 7 Στήριξη διεύθυνσης	
«Ο απώτερος σκοπός για τη διενέργειά της πρέπει να είναι η υποστήριξη των εκπαιδευτικών και η προτροπή για την επαγγελματική τους ανάπτυξη»	Κωδ. 8 Ανατροφοδότηση	
«ακολουθεί η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος»	Κωδ. 9 Θετικό κλίμα	
«Η εμπλοκή της κοινότητας πρέπει να διέπεται από ισορροπία»	Κωδ. 10 Εμπλοκή κοινότητας	
«Προσφέρουν χρηματοδότηση, βοήθεια για τη διοργάνωση εκδηλώσεων ή εκδρομών.»	Κωδ. 11 Χρηματοδότηση	Ρόλος διευθυντή ✓ Εξασφάλιση πόρων ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Επικοινωνιακή ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Διαμόρφωση θετικού κλίματος ✓ Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων ✓ Προστασία εκπαιδευτικού έργου Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Επικοινωνιακή ικανότητα ✓ Ενίσχυση αυτονομίας μαθητών
«συνεργασία με τοπικούς φορείς ή να επιζητά την εθελοντική τους προσφορά σε σχολικές δράσεις, όμως μπορεί να ενεργοποιήσει και τους μαθητές να προσφέρουν στη κοινότητα»	Κωδ. 12 Αμοιβαία υποστήριξη σχολείου και κοινότητας	

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επίτευξης καλών σχέσεων με γονείς και μαθητές ✓ Αποτελεσματική διαχείριση τάξης ✓ Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Καλές σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Συνεργατικό κλίμα με το εκπαιδευτικό προσωπικό ✓ Επίτευξη πειθαρχίας στην τάξη ✓ Επίδειξη επαγγελματισμού
--	--	--

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού (Κωδ. 1) βασίζεται σε αμοιβαίο σεβασμό, καλή επικοινωνία και υποστήριξη, η οποία προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της ανατροφοδότησης. Η σχέση μεταξύ των εκπαιδευτικών χαρακτηρίζεται από καλή επικοινωνία, σεβασμό, ανταλλαγή απόψεων, ανάληψη πρωτοβουλιών και σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Στις σχέσεις με μαθητές και γονείς (Κωδ. 2), ο σεβασμός, η ισορροπία, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μαθητών, η εμπιστοσύνη και η ανοιχτή επικοινωνία είναι κρίσιμα στοιχεία για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού κλίματος. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού (Κωδ. 3) περιλαμβάνει την ενίσχυση της αυτονομίας των μαθητών, την επικοινωνιακή ικανότητα και την επίτευξη καλών σχέσεων με γονείς και μαθητές.

Η συνεργασία μεταξύ κοινότητας και σχολείου (Κωδ. 10) απαιτεί ισορροπία, αναγνώριση της προσφοράς των εκπαιδευτικών, καθώς και αμοιβαία υποστήριξη. Η χρηματοδότηση από την κοινότητα (Κωδ. 11) περιλαμβάνει βοήθεια για εκδηλώσεις ή εκδρομές, ενώ η αμοιβαία υποστήριξη (Κωδ. 12) περιλαμβάνει και την εθελοντική προσφορά τοπικών φορέων και μαθητών.

Ο ρόλος του διευθυντή (Κωδ. 7) περιλαμβάνει την εξασφάλιση πόρων, την υποστήριξη και καθοδήγηση, την εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Κωδ. 8), τη διαμόρφωση θετικού κλίματος (Κωδ. 9) και την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων. Η διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού (Κωδ. 4) απαιτεί επικοινωνιακή ικανότητα, ενίσχυση της αυτονομίας των μαθητών, καλή διαχείριση τάξης, επαγγελματική ανάπτυξη, και καλές σχέσεις με μαθητές και γονείς.

Η ανατροφοδότηση (Κωδ. 8) από τη διεύθυνση είναι απαραίτητη για την επαγγελματική ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος (Κωδ. 9), το οποίο βοηθά στη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων (Κωδ. 10). Η επικοινωνία με μαθητές (Κωδ. 2) και η σχέση με τη διοίκηση (Κωδ. 6) είναι κρίσιμες για την ποιότητα της εκπαίδευσης, ενώ η επικοινωνία και η αμοιβαία υποστήριξη (Κωδ. 12) είναι κεντρικές στη δημιουργία ενός υγιούς σχολικού περιβάλλοντος.

Συνεντευξιαζόμενος 10 (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Ποιοτικό περιεχόμενο	Κωδικοί	Θεματικοί άξονες
«Έχω διαμορφώσει πιο στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου»	Κωδ. 1 Σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό	Επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Παρώθηση μέσα από ανατροφοδότηση Σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού ✓ Στενές σχέσεις ✓ Καλή επικοινωνία ✓ Σεβασμός ✓ Ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εκπαιδευτικών ✓ Ομαδικότητα Σχέσεις με μαθητές και γονείς ✓ Σεβασμός ✓ Ισορροπία ✓ Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μαθητών ✓ εμπιστοσύνη και κατανόηση ✓ Ανοιχτή επικοινωνία ✓ Υποστηρικτικό κλίμα Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου ✓ Υποστήριξη ✓ Ισορροπία ✓ Αναγνώριση προσφοράς εκπαιδευτικών ✓ Αμοιβαία υποστήριξη ✓ Χρηματοδότηση ✓ Τακτικές συναντήσεις Ρόλος διευθυντή ✓ Εξασφάλιση πόρων ✓ Υποστήριξη και καθοδήγηση ✓ Εποικοδομητική ανατροφοδότηση για επαγγελματική ανάπτυξη ✓ Διαμόρφωση θετικού κλίματος ✓ Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων ✓ Προστασία εκπαιδευτικού έργου ✓ Σαφές και συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο Διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού ✓ Συσχέτιση του καθεστώτος εργασίας (μόνιμοι και αναπληρωτές εκπαιδευτικοί)
«Πολλοί γονείς αντιμετωπίζουν πολύ διαφορετικά έναν αναπληρωτή εκπαιδευτικό έχοντας στο μυαλό τους ότι δε θα είναι εδώ την επόμενη χρονιά»	Κωδ. 2 Αντιμετώπιση αναπληρωτών εκπαιδευτικών	
«Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει την επικράτηση της πειθαρχίας στην τάξη»	Κωδ. 3 Σχέσεις αναπληρωτών εκπαιδευτικών με τους μαθητές τους	
«Σίγουρα οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επιδεικνύουν σεβασμό προς τους μαθητές και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους με το να είναι αληθινοί, συνεπείς και ευθείς στις σχέσεις τους.»	Κωδ. 4 Εύλικρινείς σχέσεις	
«Καλλιεργούνται συναισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού»	Κωδ. 5 Σχέσεις με μαθητές και γονείς	
«διαμορφώνονται κοινοί στόχοι ανάμεσα σε μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς ή την κοινότητα γενικότερα κι επιτυγχάνεται ένα καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης»	Κωδ. 6 Κοινό όραμα	
«πρέπει να δείχνουν ενσυναίσθηση και υποστήριξη προς τους μαθητές τους.»	Κωδ. 7 Σχέσεις με μαθητές	
«Πρέπει να λειτουργούν ως ομάδα με όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, διεύθυνση και υπόλοιπους εκπαιδευτικούς»	Κωδ. 8 Σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό	
«Θέτει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να εργαστούν οι εκπαιδευτικοί χωρίς παρεμβάσεις ανεπιθύμητες»	Κωδ. 9 Σαφές πλαίσιο διεύθυνσης	
«Ένα καλό feedback πηγάζει από την καλοπροαίρετη διάθεση του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς του και το σχολείο το οποίο διοικεί»	Κωδ. 10 Ανατροφοδότηση	
«Η παρουσία της κοινότητας εκφράζεται κατά κύριο λόγο μέσα από τη χρηματοδότηση και τις δωρεές που γίνονται»	Κωδ. 11 Χρηματοδότηση	
«Αυτό, λοιπόν, που πρέπει να κάνουν τα μέλη μιας κοινότητας είναι να σέβονται τη δουλειά των εκπαιδευτικών»	Κωδ. 12 Αναγνώριση προσφοράς εκπαιδευτικών	

		και της αντιμετώπισης από γονείς και μαθητές ✓ Επικοινωνιακή ικανότητα ✓ Ειλικρινείς σχέσεις ✓ Σεβασμός κι εμπιστοσύνη ✓ Κοινό όραμα και στόχοι ✓ Ενσυναίσθηση
«Καλό είναι να διοργανώνονται τακτικές συναντήσεις με την κοινότητα, στις οποίες μέλη της διοίκησης, καθηγητές, γονείς και άλλοι ενδιαφερόμενοι μπορούν να συζητήσουν τα θέματα που αφορούν το σχολείο»	Κωδ. 13 Συναντήσεις με τα μέλη της κοινότητας	

Όπως γίνεται σαφές, Η σχέση με το εκπαιδευτικό προσωπικό (Κωδ. 1) περιλαμβάνει στενές σχέσεις, καλή επικοινωνία, σεβασμό, ανταλλαγή απόψεων και ομαδικότητα, που ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω της ανατροφοδότησης. Οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών ενισχύουν την ομαδικότητα και τη συνεργασία, προάγοντας μια εποικοδομητική ατμόσφαιρα στο σχολικό περιβάλλον.

Στις σχέσεις με μαθητές και γονείς (Κωδ. 5), η δημιουργία σχέσεων βασισμένων στον σεβασμό, την εμπιστοσύνη, την κατανόηση, και η ανοιχτή επικοινωνία συντελούν στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού κλίματος. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού (Κωδ. 7) περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση και την υποστήριξη προς τους μαθητές, προωθώντας την επίτευξη κοινού οράματος με μαθητές, γονείς και την κοινότητα (Κωδ. 6).

Η συνεργασία με την κοινότητα (Κωδ. 13) περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση (Κωδ. 11), την αναγνώριση της προσφοράς των εκπαιδευτικών (Κωδ. 12), και τη διοργάνωση τακτικών συναντήσεων για τη συζήτηση θεμάτων που αφορούν το σχολείο. Η υποστήριξη της κοινότητας είναι κρίσιμη για την ενίσχυση του σχολικού περιβάλλοντος και την αμοιβαία υποστήριξη.

Ο ρόλος του διευθυντή (Κωδ. 9) περιλαμβάνει την εξασφάλιση πόρων, την υποστήριξη και καθοδήγηση, την εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Κωδ. 10), τη διαμόρφωση θετικού κλίματος, και την αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων. Η σαφήνεια και το συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο που παρέχει η διεύθυνση συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και στη διατήρηση της επαγγελματικής ευημερίας.

Η διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού (Κωδ. 4) σχετίζεται με την επικοινωνιακή ικανότητα, τις ειλικρινείς σχέσεις, το κοινό όραμα και την ενσυναίσθηση. Η αντιμετώπιση αναπληρωτών εκπαιδευτικών (Κωδ. 2) μπορεί να δυσχεράνει την πειθαρχία στην τάξη, καθώς ορισμένοι γονείς αντιμετωπίζουν διαφορετικά τους αναπληρωτές λόγω της προσωρινής φύσης της θέσης τους.

Η ανατροφοδότηση (Κωδ. 10) είναι ζωτική για την επαγγελματική ανάπτυξη και την ενίσχυση του θετικού κλίματος (Κωδ. 9). Η καλλιέργεια σχέσεων με τους μαθητές και γονείς (Κωδ. 4) και η διαχείριση της πειθαρχίας στην τάξη (Κωδ. 3) είναι σημαντικές για τη διατήρηση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Οι σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό (Κωδ. 1) και η επικοινωνία με την κοινότητα (Κωδ. 13) είναι κρίσιμες για την υποστήριξη και την αποτελεσματικότητα του σχολικού έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάλυση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας και η σύνδεσή τους με τον ερευνητικό σκοπό, αλλά και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα.

Ο πρώτος ερευνητικός άξονας αφορά τις *Σχέσεις που διαμορφώνονται με το Εκπαιδευτικό Προσωπικό*. Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι θεμελιώδης για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και παραγωγικού σχολικού περιβάλλοντος. Οι στενές σχέσεις και η καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων συντελούν στη δημιουργία μιας ομαδικής κουλτούρας όπου η ανταλλαγή απόψεων και η ανατροφοδότηση είναι καθημερινές πρακτικές. Αυτές οι σχέσεις προάγουν τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς η επικοδομητική ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους βοηθά τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να προσαρμόσουν τις μεθόδους διδασκαλίας τους στις ανάγκες των μαθητών (Μαυρογιώργος, 2005 · Παπαναούμ, 2005). Η ομαδικότητα ενισχύει την αίσθηση του κοινού σκοπού και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κοινής εκπαιδευτικής φιλοσοφίας, γεγονός που τελικά επηρεάζει θετικά την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Εστιάζοντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις *Σχέσεις που αναπτύσσονται με Μαθητές και Γονείς*, η παρούσα έρευνα συγκλίνει με τη διεθνή βιβλιογραφία. Φαίνεται πως η δημιουργία ισχυρών και θετικών σχέσεων με μαθητές και γονείς αποτελεί κεντρικό πυλώνα για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Κουτρούμπα, 2021). Η επικοινωνία βασισμένη στον σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την κατανόηση είναι κρίσιμη για την οικοδόμηση ενός υποστηρικτικού μαθησιακού περιβάλλοντος (Μαυρογιώργος, 2005). Η ανοιχτή επικοινωνία με τους γονείς βοηθά τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των μαθητών και να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα ή ανησυχίες νωρίς. Από την άλλη, η συνεπής και ειλικρινής επικοινωνία με τους μαθητές ενισχύει την εμπιστοσύνη και προάγει τη θετική διάθεση και αφοσίωση των μαθητών προς τη μάθηση. Το υποστηρικτικό κλίμα που δημιουργείται ενισχύει τη μαθησιακή εμπειρία και βοηθά στη διαχείριση πιθανών προκλήσεων με μεγαλύτερη ευχέρεια.

Προχωρώντας στο επόμενο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο σχετίζεται με τη *Συνεργασία Κοινότητας και Σχολείου*, διαπιστώθηκε πως είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τη βελτίωση του μαθησιακού περιβάλλοντος. Η υποστήριξη από την κοινότητα, που περιλαμβάνει χρηματοδότηση, δωρεές και εθελοντική βοήθεια, ενισχύει τους πόρους και τις δυνατότητες του σχολείου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ μελών της κοινότητας, εκπαιδευτικών και διοίκησης προάγουν τη διαφάνεια και τη συνεργασία, επιτρέποντας την αντιμετώπιση ζητημάτων και την προώθηση πρωτοβουλιών που ωφελούν το σχολικό περιβάλλον (Fan & Popkewitz, 2020). Η αναγνώριση της προσφοράς των εκπαιδευτικών από την κοινότητα ενισχύει την αίσθηση εκτίμησης και επιβράβευσης, γεγονός που έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική τους ικανοποίηση και αφοσίωση. Η ισορροπία και η αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ σχολείου και κοινότητας διασφαλίζουν ότι οι μαθητές έχουν πρόσβαση σε ποιοτικές εκπαιδευτικές ευκαιρίες και πόρους (Fan & Popkewitz, 2020).

Ως προς τον *Ρόλο του Διευθυντή*, φαίνεται πως είναι κρίσιμος για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και την υποστήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, την παροχή καθοδήγησης και την εφαρμογή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης που προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό κλίμα, ο διευθυντής ενθαρρύνει την αίσθηση κοινής ευθύνης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού. Η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και η προστασία του εκπαιδευτικού έργου είναι επίσης σημαντικές αρμοδιότητες που συμβάλλουν στη διατήρηση ενός υποστηρικτικού και παραγωγικού μαθησιακού περιβάλλοντος (Arafeh, Haynes & McDaniels, 2014). Ο σαφής καθορισμός των εργασιακών πλαισίων βοηθά στην αποφυγή παρεμβάσεων και εξασφαλίζει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επικεντρωθούν στη διδασκαλία και την υποστήριξη των μαθητών τους.

Σε επόμενο στάδιο διερευνάται η *Διατήρηση της Αυθεντίας του Εκπαιδευτικού*. Η διατήρηση της αυθεντίας του εκπαιδευτικού είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διδασκαλία και τη διαχείριση της τάξης. Η αυθεντία βασίζεται στην επικοινωνιακή ικανότητα, την ειλικρίνεια και τον σεβασμό προς τους μαθητές και τους γονείς (White, 2007). Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προάγουν την ενσυναίσθηση και να δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των μαθητών τους, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Η επίδειξη επαγγελματισμού και η δημιουργία κοινού οράματος με τους μαθητές και τους γονείς συμβάλλουν στη διατήρηση της αυθεντίας τους (White, 2007). Η ικανότητα των εκπαιδευτικών να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τάξη και να επιτυγχάνουν την πειθαρχία είναι επίσης κρίσιμη για τη διατήρηση της αυθεντίας και της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο ρόλος του διευθυντή στη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας είναι κρίσιμος και πολυδιάστατος, επηρεάζοντας καθοριστικά την ποιότητα της διδασκαλίας και την συνολική λειτουργία του σχολείου (White, 2007). Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος που προάγει και ενισχύει την αυθεντία των εκπαιδευτικών.

Ο διευθυντής έχει τον κρίσιμο ρόλο της δημιουργίας ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή πόρων, την εξασφάλιση κατάλληλων υλικών και τεχνολογικών εργαλείων, και τη διασφάλιση ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υποστηριγμένοι και εκτιμημένοι, είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την αυθεντία τους στην τάξη (White, 2007). Ο διευθυντής διασφαλίζει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν τις αναγκαίες συνθήκες για να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Στο πεδίο αρμοδιοτήτων ενός διευθυντή είναι και η εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Πρόκειται για έναν βασικό μηχανισμό για την ενίσχυση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Ο διευθυντής πρέπει να παρέχει στους εκπαιδευτικούς τακτική και στοχευμένη ανατροφοδότηση που προάγει την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Μέσω της ανατροφοδότησης, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους και να εργαστούν για τη βελτίωση τους, ενισχύοντας την εκπαιδευτική τους αυθεντία και

αποτελεσματικότητα (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Η ανατροφοδότηση, όταν δίνεται με καλοπροαίρετο τρόπο και με βάση την αλληλοκατανόηση, μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά στην αυτοεκτίμηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Ο σαφής καθορισμός των ρόλων και των ευθυνών είναι κρίσιμος για τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας (Arafeh, Haynes & McDaniels, 2014 · White, 2007). Ο διευθυντής πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν ξεκάθαρη κατανόηση των καθηκόντων τους και των αναμενόμενων στόχων. Ένα καλά καθορισμένο πλαίσιο εργασίας μειώνει τις αβεβαιότητες και τις συγκρούσεις, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να επικεντρωθούν στην ποιοτική διδασκαλία και στη διαχείριση της τάξης, διατηρώντας έτσι την αυθεντία τους.

Ο διευθυντής παίζει καθοριστικό ρόλο στη συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, την ενθάρρυνση της συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα και τη στήριξη των εκπαιδευτικών σε προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν (Villegas-Reimers, 2003 · Μαυρογιώργος, 2005). Η υποστήριξη αυτή βοηθά τους εκπαιδευτικούς να παραμένουν ενημερωμένοι και να εξελίσσονται επαγγελματικά, ενισχύοντας την εκπαιδευτική τους αυθεντία.

Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Ο διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να επιλύει συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο (Arafeh, Haynes & McDaniels, 2014). Μια σωστή διαχείριση των συγκρούσεων βοηθά στη διατήρηση ενός θετικού και σταθερού μαθησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο οι εκπαιδευτικοί μπορούν να διατηρήσουν την αυθεντία τους και να συνεχίσουν να επιτελούν το έργο τους με αποτελεσματικότητα.

Ο διευθυντής πρέπει επίσης να προστατεύει το εκπαιδευτικό έργο από εξωτερικές πιέσεις και παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα της εκπαίδευσης. Αυτό περιλαμβάνει την προστασία των εκπαιδευτικών από άδικες κριτικές ή ανεπιθύμητες παρεμβάσεις, διασφαλίζοντας ότι η διδασκαλία μπορεί να διεξάγεται σύμφωνα με τα υψηλά πρότυπα που έχουν τεθεί.

Η ενίσχυση της εκπαιδευτικής αυθεντίας ενδέχεται επίσης να περιλαμβάνει την επίτευξη υποστήριξης από την κοινότητα και άλλους εξωτερικούς φορείς. Ο διευθυντής μπορεί να προωθήσει την αναγνώριση και την εκτίμηση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών μέσω της διασύνδεσης με την κοινότητα και την εξασφάλιση της αναγνώρισης της αξίας τους.

Συνολικά, ο ρόλος του διευθυντή στη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας είναι πολυδιάστατος και απαιτεί συνδυασμό υποστήριξης, καθοδήγησης, και δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς (Arafeh, Haynes & McDaniels, 2014 · Green & Sergiovanni, 2014). Με την κατάλληλη στήριξη και καθοδήγηση, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την αυθεντία τους, συμβάλλοντας έτσι στην αριστεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Adams, 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Ευρήματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα κατέληξε σε σημαντικά ευρήματα σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Αρχικά, ο ρόλος του διευθυντή είναι παρών στην οργανωτική δομή της σχολικής μονάδας. Αναδεικνύεται η επίδρασή του στην οργάνωση και λειτουργία του σχολείου, καθώς και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει την αυθεντία των εκπαιδευτικών. Ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής δομεί την εξουσία και λαμβάνει αποφάσεις επηρεάζει την αυτονομία και την αίσθηση ελέγχου των εκπαιδευτικών, καθώς και την αίσθησή τους για εκτίμηση και αναγνώριση.. Ακόμα, ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων και η παροχή υποστήριξης στους εκπαιδευτικούς μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίησή τους και την ένταση της αφοσίωσής τους προς το σχολείο.

Σημαντικός φαίνεται να είναι και ο ρόλος του στις σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αυθεντία των εκπαιδευτικών. Η συχνή επικοινωνία και η ανοικτή ενημέρωση από τον διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς διευκολύνει την κατανόηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών του σχολείου. Η διαθεσιμότητά του να παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση στους εκπαιδευτικούς ενισχύει την αίσθηση εμπιστοσύνης και εκτίμησης. Ενώ και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών άπτεται της ευθύνης του. Η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση από τον διευθυντή φαίνεται να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αυτοεκτίμηση των εκπαιδευτικών. Τέλος, η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων θεωρείται καίρια. Η ικανότητα του διευθυντή σε αυτόν τον τομέα αντιμετωπίζοντας τους εκπαιδευτικούς με σεβασμό και ενδιαφέρον επηρεάζει το κλίμα εργασίας και την αυθεντία.

Άξια παρατήρησης είναι και η σχέση που προκύπτει ανάμεσα στην παρεχόμενη υποστήριξη και καθοδήγηση και την εκπαιδευτική αυθεντία. Η ικανότητα του διευθυντή να παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς, καθώς και η αντίληψη των εκπαιδευτικών για αυτήν, επηρεάζει θετικά τη διαμόρφωση μιας ισχυρής εκπαιδευτικής εικόνας. Μέσω της υποστήριξης και της καθοδήγησης, ο διευθυντής μπορεί να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να αναζητήσουν καλύτερες πρακτικές και να επιδιώξουν τη συνεχή βελτίωση (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Επιπλέον, η αντίληψη των εκπαιδευτικών για την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον διευθυντή είναι εξίσου σημαντική. Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι υποστηρίζονται και καθοδηγούνται από τον διευθυντή τους, διαμορφώνεται μια θετική εικόνα για τον ηγετικό ρόλο του και ενισχύεται η εμπιστοσύνη τους στο σχολικό περιβάλλον. Αυτή η θετική αίσθηση ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα

και τη δέσμευση των εκπαιδευτικών, οδηγώντας έτσι στη διαμόρφωση μιας ισχυρής εκπαιδευτικής κοινότητας και στη βελτίωση της εκπαιδευτικής εμπειρίας των μαθητών.

Σε μεγάλο μέρος της έρευνας αναδεικνύεται ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση των μελών της κοινότητας. Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής διαχειρίζεται τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, των μαθητών, των γονέων και του υπόλοιπου προσωπικού σχολείου επηρεάζει το κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου. Ένας ανοιχτός τρόπος επικοινωνίας, αλλά ταυτόχρονα οριοθετημένος με σαφή ορισμό αρμοδιοτήτων, μπορεί να καλλιεργήσει ένα κλίμα σεβασμού και αλληλεγγύης, όπου τα μέλη της κοινότητας παρέχουν εμπιστοσύνη και υποστήριξη στο πρόσωπο των εκπαιδευτικών και του σχολείου συνολικότερα. Ο διευθυντής πρέπει να προωθεί τη συμμετοχή των μελών της κοινότητας σε διάφορες πρωτοβουλίες και διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση του «ανήκειν» και ευθύνης. Μια τέτοια αντιμετώπιση είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του σχολείου και την ανάπτυξη ενός θετικού σχολικού περιβάλλοντος.

Τέλος, ο ρόλος του διευθυντή και η θέση του στην ιεραρχία του σχολείου έχουν σημαντική επίδραση στην αυθεντία των εκπαιδευτικών και, κατά συνέπεια, στην ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται. Ο διευθυντής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας και στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών, ενθαρρύνοντας τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη και προάγοντας τη συνεργασία και την καινοτομία. Μέσω των πολιτικών του αποφάσεων, της ηγετικής του στάσης και της διαχείρισης των πόρων του σχολείου, ο διευθυντής μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα όπου οι εκπαιδευτικοί νιώθουν όχι μόνο υποστηριζόμενοι αλλά και ενθαρρυμένοι να αναπτύξουν το μέγιστο δυνατό δυναμικό τους για την εκπαίδευση των μαθητών. Έτσι, ο ρόλος του διευθυντή διαμορφώνει την ατμόσφαιρα και τις προϋποθέσεις εργασίας των εκπαιδευτικών, επηρεάζοντας άμεσα την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στους μαθητές.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Κάθε έρευνα μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επεξεργασία των συλλεγμένων δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων (Creswell, 2016). Η παρούσα έρευνα σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών πιθανόν να αντιμετωπίσει τους εξής περιορισμούς:

- Συνθετότητα της έννοιας της «εκπαιδευτικής αυθεντίας». Η αυθεντία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συνεπώς η ανάλυσή της μπορεί να είναι δύσκολη και περιορισμένη.
- Παρουσία υποκειμενικότητας στις απαντήσεις. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών πιθανόν να επηρεάστηκαν από υποκειμενικές απόψεις, προκαταλήψεις ή προσωπικές εμπειρίες. Οι εκπαιδευτικοί μπορεί να έχουν τάση να θυμούνται ή να αξιολογούν τις εμπειρίες τους με τον διευθυντή με βάση συγκεκριμένες καταστάσεις ή περιστάσεις.

- Παρατηρητής ως πηγή άγχους. Η παρουσία του ερευνητή κατά τη διεξαγωγή συνεντεύξεων ή παρατηρήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις ή τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση

Η ερευνητική αυτή προσπάθεια επιδέχεται προτάσεις με σκοπό τη μελλοντική και ίσως πληρέστερη διερεύνηση σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών.

Για αρχή, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα που θα περιλαμβάνει ένα μεγαλύτερο δείγμα σχολείων και εκπαιδευτικών, προκειμένου να εξεταστούν διαφορετικές πτυχές του θέματος και να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα της προηγούμενης έρευνας. Στόχος είναι η εξαγωγή πλουσιότερων ευρημάτων γύρω από την επιρροή του διευθυντικού ρόλου στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής αυθεντίας.

Επιπρόσθετα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια μελέτη σε διαφορετικά εκπαιδευτικά πλαίσια ή και εκπαιδευτικές βαθμίδες. Αυτή η έρευνα θα εξετάζει τον ρόλο του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών σε διαφορετικά εκπαιδευτικά πλαίσια, όπως δημόσια, ιδιωτικά, αστικά, αγροτικά σχολεία ή και στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση συγκριτικά με τη Δευτεροβάθμια.

Βέβαια, θα μπορούσε να αναδιαμορφωθεί και το ερευνητικό αντικείμενο ή στόχος. Θα μπορούσε ίσως να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η κοινότητα του σχολείου επηρεάζει την αυθεντία των εκπαιδευτικών και τον ρόλο του διευθυντή σε αυτήν τη διαδικασία.

Θα μπορούσε ίσως να διεξαχθεί έρευνα με στόχο τη συστηματική αξιολόγηση των τακτικών και πολιτικών που εφαρμόζονται από τους διευθυντές σχολείων για την αύξηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών.

Οι εν λόγω προτάσεις μπορούν να συμβάλουν πέρα από την εμβάθυνση της κατανόησης του ρόλου του διευθυντή στην αυθεντία των εκπαιδευτικών και στην περαιτέρω ανάπτυξη των πολιτικών και των πρακτικών στον τομέα της εκπαίδευσης.

6.4 Σύνοψη

Η έρευνα κατάφερε να ανταποκριθεί στον σκοπό, ο οποίος είχε τεθεί εξ αρχής, δηλαδή να αναδείξει τον ρόλο του διευθυντή ως καθοριστικό παράγοντα στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών και στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τη σημασία της υποστήριξης και της καθοδήγησης που λαμβάνουν από τον διευθυντή, και αναφέρουν τη σχέση αυτή ως κρίσιμη για τη δημιουργία ισχυρής εκπαιδευτικής εικόνας. Συνολικά, η έρευνα προτείνει μελλοντικές μελέτες με μεγαλύτερα δείγματα και εστίαση σε διαφορετικά εκπαιδευτικά πλαίσια για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ρόλο του διευθυντή στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αραβάνης, Γ. (1999). *Αυθεντία και εκπαίδευση: Παιδαγωγική κοινωνιολογική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Creswell, J. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.
- Ζαβλανός, Μ. (2021). *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση*. Αθήνα: Ίων.
- Κουτρούμπα, Κ. (2021). *Εκπαιδευτικό έργο, σχολική μάθηση και διδακτική αποτελεσματικότητα*. Αθήνα: Διάδραση.
- Maxwell, J. (2006). *Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ματσαγγούρας, Η. (2005). Επαγγελματισμός και επαγγελματική ανάπτυξη. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- 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.
- Μπουραντάς, Δ. & Πρωτόπαπα, Σ. (2019). *Ηγεσία στα παιδιά*. Αθήνα: Ψυχογίος.
- Νικολαΐδου, Μ. (2012). *Εκπαιδευτική ηγεσία - Ε, και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. Αθήνα: Ίων.
- 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*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε. (2005). Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο. Στο Α. Καψάλης (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Τσίγκου, Π. (2011). Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στα σχολεία του Ελληνοαμερικανικού εκπαιδευτικού ιδρύματος. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Θεσμοθετημένες και νέες μορφές επιμόρφωσης: Προς αναζήτηση συνέργειας και καλών πρακτικών*.
- Φώκιαλη, Π. Κουρουτσίδου, Μ. & Λέφας, Ε. (2005). Ζήτηση για επιμόρφωση: Οι συνιστώσες της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση

- Adams, D. (1993). *Defining educational quality. improving educational quality project publication no.1 : biennial report*. Arlington: Institute for International Research.

- Arafeh, S., Haynes, N. M. & McDaniels, C. (2014). *Educational Leadership: Perspectives on Preparation and Practice*". America: University Press of America.
- Auerbach, S. (2012). *School Leadership for Authentic Family and Community Partnerships Research Perspectives for Transforming Practice*. London and New York: Routledge.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & McKee, A. (2002). *"Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence"*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coleman, M. & Glover, D. (2010). *Educational leadership and management: developing insights and skills*. United States: McGraw Hill
- Dweck, C. (2008). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Ballantine Books.
- Fan, G. & Popkewitz, T. S. (2020). *Handbook of Education Policy Studies: Values, Governance, Globalization, and Methodology*, Volume 1. United States: Springer Nature.
- Glover, M. & Keene, E. O. (2015). *The Teacher You Want to Be: Essays about Children, Learning, and Teaching*. Düsseldorf: Heinemann
- Green, R. L. & Sergiovanni, T. J. (2014). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Muijs, D., Day, Chr., Harris, Al. & Lindsay, G. (2004). *Evaluating CPD: an overview*. In Chr. Day & J. Sachs (Eds), *International handbook on the continuing professional development of teachers*. England: Open University Press.
- Hammond, Z. (2014). *Culturally Responsive Teaching and The Brain: Promoting Authentic Engagement and Rigor Among Culturally and Linguistically Diverse Students*. United States: Corwin.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London and New York: Routledge.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. United States: McGraw Hill
- Palmer, P. (2007). *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco: Wiley.
- Silk, D. N. (July, 1976). *Aspects of the Concept of Authority in Education*. Volume 26, Issue 3. P. 249-326
- Villegas-Reimers, El. (2003). *Teacher professional development: an international review of the literature*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- White, J. (2007). *Wellbeing and Education: Issues of Culture and Authority*. Journal of Philosophy of Education. 41 (1):17-28.
- William, D. (2016). *Leadership for teacher learning: Creating a culture where all teachers improve so that all students succeed*. Bloomington: Solution Tree Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. ΈΝΤΥΠΟ ΈΓΓΡΑΦΗΣ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Τίτλος έρευνας:

«Εκπαιδευτική Ηγεσία και Αυθεντία: Ο ρόλος του διευθυντή στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης-Απόψεις Νεοδιόριστων Εκπαιδευτικών»

Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τα γνωρίσματα και τις πρακτικές που καθιστούν έναν εκπαιδευτικό αυθεντικό και αποτελεσματικό. Αναζητούνται οι τακτικές που ακολουθούν οι διευθυντές για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ενισχύτικό προς την αυθεντία του εκπαιδευτικού σώματος. Τα αποτελέσματα θα αναδείξουν την επιρροή της αυθεντίας των εκπαιδευτικών στη μάθηση και στην απόδοση των μαθητών. Παράλληλα θα εξεταστούν οι μέθοδοι και τα προγράμματα που μπορούν να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν αντίστοιχα για την ενίσχυση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών.

Πρωτόκολλο συνεντεύξεων

Διευθυντές Σχολείων Πρωτοβάθμιας κι Εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα γύρω από την εκπαιδευτική αυθεντία. Οι απαντήσεις πρόκειται να ηχογραφηθούν για την ακριβή καταγραφή της διαδικασίας. Οι απαντήσεις πρόκειται να απομαγνητοφωνηθούν και να αναλυθούν με σκοπό την επιβεβαίωση ή τη διάψευση των αρχικών ερωτημάτων.

Η διάρκεια κάθε συνέντευξης κυμαίνεται στα 30-35 λεπτά.

Απόρρητο

- Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι απολύτως εκούσια και οποτεδήποτε θελήσετε μπορεί να διακοπεί χωρίς καμία κύρωση.
- Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη και απόρρητη, ενώ οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Αν συμφωνείτε να συμμετάσχετε στην έρευνα, παρακαλούμε να υπογράψετε το παρακάτω έντυπο.

ΓΡΑΠΤΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

- 1 Βεβαιώνω ότι διάβασα και κατάλαβα τις οδηγίες σχετικά με την έρευνα και ότι είχα την ευκαιρία να κάνω ερωτήσεις. ☐
- 2 Κατανοώ ότι η συμμετοχή μου στην έρευνα είναι εθελοντική και ότι μπορώ να αποσυρθώ όποτε θέλω χωρίς να δώσω εξηγήσεις και χωρίς καμία ☐

επίπτωση.

3 Έχω κατανοήσει τους σκοπούς της έρευνας.

☐

4 Συμφωνώ να συμμετέχω στην έρευνα.

☐

Όνομα συμμετέχοντος

Ημερομηνία

Υπογραφή

Ερευνητής

Ημερομηνία

Υπογραφή

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!

B. ΑΠΟΜΑΓΝΩΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

Φ: Φοιτήτρια

Σ1: Συνεντευξιαζόμενος 1 (Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου)

Φ: Καλημέρα!

Σ1: Καλή σας μέρα!

Φ: Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας για την πραγματοποίηση της παρούσας συνέντευξης.

Σ1: Είναι χαρά μου να βοηθώ νέους ανθρώπους με όρεξη για περαιτέρω εξέλιξη.

Φ: Σας ευχαριστώ για τα καλά σας λόγια. Αρχικά, θα ήθελα να μου πείτε λίγα λόγια για το υπόβαθρό σας και την επαγγελματική σας πορεία στην εκπαίδευση.

Σ1: Αρχικά, έχω σπουδάσει Παιδαγωγικά και έχω αποκτήσει το πτυχίο μου από το Πανεπιστήμιο Ρεθύμνου. Στη συνέχεια, προχώρησα σε μεταπτυχιακές σπουδές στην Εκπαιδευτική Διοίκηση, όπου εμβάθυνα στις θεωρίες και τις πρακτικές διαχείρισης σχολικών μονάδων. Η επαγγελματική μου πορεία ξεκίνησε ως δάσκαλος σε δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Εκεί, απέκτησα πολύτιμη εμπειρία στη διδασκαλία και στην αλληλεπίδραση με μαθητές, γονείς και συναδέλφους εκπαιδευτικούς. Με την πάροδο του χρόνου, ανέλαβα περισσότερες διοικητικές αρμοδιότητες και συμμετείχα σε διάφορες επιτροπές και ομάδες εργασίας που είχαν ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Μετά από αρκετά χρόνια εμπειρίας στην τάξη, προχώρησα στο ρόλο του υποδιευθυντή και αργότερα του διευθυντή σε διάφορα σχολεία. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, έχω εστιάσει στην ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών που ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, τη βελτίωση του μαθησιακού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Είμαι αφοσιωμένος στην εκπαίδευση και πιστεύω ακράδαντα στη σημασία της υποστήριξης και της ενίσχυσης των εκπαιδευτικών, ώστε να μπορούν να παρέχουν την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές μας. Η εμπειρία μου έχει δείξει ότι ένας δυνατός και υποστηρικτικός διευθυντής μπορεί να κάνει τη διαφορά στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Φ: Πολύ ενδιαφέρουσα και πλούσια εμπειρία! Στη συνέχεια, θα ήθελα να αναφερθείτε στον τρόπο με τον οποίο καλλιεργείτε σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς ως διευθυντής.

Σ1: Μάλιστα. Αρχικά, διατηρώ ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με όλους τους εκπαιδευτικούς. Ενθαρρύνω την ειλικρινή και άμεση επικοινωνία, ώστε να αισθάνονται άνετα και να εκφράζουν τις ανησυχίες και τις ιδέες τους. Έπειτα, ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του σχολείου, κυρίως μέσω των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων. Διατηρώ εμπιστευτικότητα στις συζητήσεις και τις αλληλεπιδράσεις μαζί τους. Και τέλος προσπαθώ να είμαι δίκαιος και να προσφέρω συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση, ενώ αναγνωρίζω τις επιτυχίες τους και τα δυνατά τους σημεία.

Φ: Πολύ εμπεριστατωμένος τρόπος σκέψης κι αντιμετώπισης! Τώρα θα ήθελα να μου πείτε πώς ορίζετε την αυθεντία στην εκπαίδευση.

Σ1: Αυθεντία. "Βαρύς" ορισμός. Δε θα τον βάσιζα μόνο στην εξουσία του εκπαιδευτικού ρόλου, αλλά και στην ικανότητά των εκπαιδευτικών να εμπνέουν και να προάγουν τη μάθηση, αφού την κατέχουν, και την ανάπτυξη των μαθητών τους. Δηλαδή, κατέχουν γνώση και στη συνέχεια καθοδηγούν για τη μετάδοσή της.

Φ: Πώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι επηρεάζει η αυθεντία το σχολικό περιβάλλον;

Σ1: Οι εκπαιδευτικοί με αυθεντία παρέχουν ένα σταθερό περιβάλλον που βοηθά τους μαθητές να αισθάνονται ασφαλείς και επικεντρωμένοι. Θέτουν κανόνες και διατηρούν μια οργανωμένη διδακτική εικόνα. Αυτό ως επέκταση εμπνέει σεβασμό τόσο από μέρους των μαθητών, όσο του διδακτικού προσωπικού και των γονέων τους. Επίσης, Οι εκπαιδευτικοί με αυθεντία ενθαρρύνουν τους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά στη μαθησιακή διαδικασία, συμβάλλοντας θετικά στην αυτοπεποίθησή και την υπευθυνότητά τους.

Φ: Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας ως διευθυντής στη διατήρηση και ενίσχυση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών σας;

Σ1: Ο δικός μου ρόλος έγκειται στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί λαμβάνουν σεβασμό και αναγνώριση για το έργο τους από τους συναδέλφους τους, τους μαθητές τους και τους γονείς τους.

Φ: Με ποιο τρόπο μπορείτε να το επιτύχετε αυτό;

Σ1: Σίγουρα μέσα από την ενθάρρυνσή τους για συνεχή βελτίωση και επιμόρφωση πάνω σε νέες δεξιότητες και γνώσεις, την κινητοποίηση για λήψη αποφάσεων και συμμετοχή στο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι του σχολείου, αλλά και την παροχή κάλυψης σε περιπτώσεις που εξωτερικοί παραγοντες κωλύουν το έργο τους. Όπως στην περίπτωση παρέμβασης των γονέων των μαθητών στο εκπαιδευτικό έργο, φαινόμενο πολύ συχνό, βέβαια.

Φ: Πώς παρέχετε ανατροφοδότηση που να ενισχύει και όχι να αποδυναμώνει την αυθεντία των εκπαιδευτικών;

Σ1: Αυτό που προσπαθώ να κάνω είναι να συζητώ με κάθε εκπαιδευτικό για να κατανοήσω τις ανάγκες και τους στόχους του. Έτσι η ανατροφοδότησή μου είναι στοχευμένη και χρήσιμη για τον συγκεκριμένο εκπαιδευτικό. Βέβαια, η ανατροφοδότηση ξεκινά με θετικά σχόλια για το έργο του ώστε στη συνέχεια να ακολουθήσουν οι νύξεις για τα σημεία προς βελτίωση, εστιάζοντας στη συμπεριφορά και στις χρησιμοποιούμενες τακτικές κι όχι στην προσωπικότητά του.

Φ: Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών;

Σ1: Η μεγαλύτερη πρόκληση προέρχεται από την κριτική από μέλη του διδακτικού προσωπικού, μαθητές ή γονείς, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια κάνουν έντονη την παρουσία τους στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η έλλειψη συνεργασίας και υποστήριξης από τους γονείς και την κοινότητα μπορεί να υπονομεύσει την αυθεντία των εκπαιδευτικών. Για τον λόγο αυτό προωθώ τη στενή συνεργασία με τους γονείς και την κοινότητα, οργανώνοντας τακτικές συναντήσεις, ενημερώσεις και δραστηριότητες που ενισχύουν τη συμμετοχή και την υποστήριξη των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Φ: Αναφερθήκατε στην κοινότητα. Ποιος θεωρείτε πως είναι ο ρόλος της σχολικής κοινότητας στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών;

Σ1: Με την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη των γονέων και της τοπικής κοινότητας, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται υποστηριγμένοι, κάτι που ενισχύει την αυθεντία τους. Η παροχή πόρων και υποστήριξης από την τοπική κοινότητα, όπως χρηματοδότηση για εκπαιδευτικά προγράμματα ή υλικά, δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να προσφέρουν ποιοτική εκπαίδευση. Επίσης, σημαντική είναι και η εθελοντική συμμετοχή τους σε διάφορες σχολικές δραστηριότητες που προάγει ένα πνεύμα συνεργασίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα στο δικό μας σχολείο ήταν η συμβολή των γονέων στην εξωτερική ανάπλαση του σχολείου ή η χρηματοδότηση οπτικοακουστικού εξοπλισμού για την τελική γιορτή της Έκτης τάξης.

Φ: Εσείς εμπλέκετε την κοινότητα στη διαδικασία αυτή; Αν ναι, με ποιο τρόπο;

Σ1: Ναι, έχω ενεργό ρόλο σε αυτό εξαιτίας της δυναμικής της θέσης μου, αλλά και του χρόνου που είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμος από εμένα από ότι από τους εκπαιδευτικούς μου. Προσπαθώ να αναπτύσσω συνεργασίες με τοπικούς φορείς, όπως αθλητικές ομάδες και επιχειρήσεις, για την υποστήριξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την παροχή πόρων. Υποκινώ τη διοργάνωση σεμιναρίων για γονείς και μέλη της κοινότητας γενικότερα σχετικά με την ανάπτυξη και τη συμπεριφορά των παιδιών, όπως το φλέγον θέμα του bullying. Επίσης, εμπλέκω τους γονείς, κυρίως, στη λήψη αποφάσεων, όπως η διοργάνωση εορταστικών εκδηλώσεων στο σχολείο μας. Άλλωστε ο Σύλλογος Γονέων αποτελεί συχνά σημαντικό όργανο σε θέματα που αφορούν το σχολείο.

Φ: Σωστά. Σύλλογος Εκπαιδευτικών και Σύλλογος Γονέων πρέπει να συνεργάζονται για τα σχολικά κοινά. Όμως, μήπως αυτό ενέχει κινδύνους παρέμβασης και συχνά σε υπερβολικό βαθμό στο εκπαιδευτικό έργο;

Σ1: Όντως, η υπερβολική παρέμβαση από τον Σύλλογο Γονέων στο εκπαιδευτικό έργο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αυθεντία των εκπαιδευτικών. Είναι σημαντικό να βρεθεί η ισορροπία μεταξύ της υποστήριξης και της παρέμβασης. Το μυστικό εδώ είναι ο καθορισμός σαφών ρόλων και αρμοδιοτήτων για τον Σύλλογο Εκπαιδευτικών και τον Σύλλογο Γονέων, ώστε να αποφευχθούν οι επικαλύψεις και οι παρεμβάσεις.

Φ: Συχνά, όμως, αυτό δεν είναι εφικτό και η εμπειρία έχει δείξει ότι η γονεϊκή εμπλοκή στοχεύει στην κριτική του εκπαιδευτικού έργου και στην υποτίμηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας.

Σ1: Τα όρια δεν είναι εύκολο να τεθούν. Χρειάζεται επαγγελματισμό και καλή διάθεση ταυτόχρονα, ενσυναίσθηση και προνοητικότητα από μέρους των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Καθένας από τη σκοπιά των δικών του αρμοδιοτήτων. Προσωπικά, τόσα χρόνια διευθυντής, δεν αντιμετώπισα σοβαρές περιπτώσεις γονεϊκής εμπλοκής. Φρόντιζα, όμως, πρώτος εγώ να επιδεικνύω υπευθυνότητα και τυπικότητα στα καθήκοντά μου. Αν κάνεις καλά τη δουλειά σου, δε σε νοιάζει τι θα πει και αν θα πει ο περίγυρος. Είναι, συχνά, όλα θέμα διαφορετικής αντίληψης και ατομικής ευθύνης.

Φ: Πολύ σταθερή και ώριμη αντιμετώπιση των πραγμάτων. Μια που θίξατε την ατομική ευθύνη, θεωρείτε ότι ο εκφυλισμός ή η διατήρηση της αυθεντίας εμπίπτει και στην ευθύνη των εκπαιδευτικών;

Σ1: Φυσικά. Συχνά, οι ίδιοι είτε επειδή δεν υιοθετούν κατάλληλες νόρμες συμπεριφοράς είτε δε θέτουν σαφή όρια στην επικοινωνία με μαθητές και γονείς είτε ακόμα επειδή δεν κατέχουν σε βάθος το αντικείμενο τους, προβάλλουν μια αδύναμη εικόνα που απέχει μακριά από την έννοια της αυθεντίας.

Φ: Μάλιστα. Αισίως ολοκληρώνουμε τις ερωτήσεις. Κάτι που θα ήθελα από εσάς είναι να διατυπώσετε μερικές συμβουλές σε νέους διευθυντές που θέλουν να υποστηρίξουν και να διατηρήσουν την αυθεντία των εκπαιδευτικών τους.

Σ1: Αρχικά, ένας διευθυντής πρέπει να παρέχει υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς όταν αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις ή προκλήσεις, δείχνοντας ότι είναι τε δίπλα τους. Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η λύση των προβλημάτων μέσω διαλόγου και συνεργασίας. Καλό είναι να δημιουργούνται συνεργασίες με την τοπική κοινότητα για την υποστήριξη του σχολείου με πόρους, εθελοντική εργασία και άλλες μορφές υποστήριξης. Σε αυτό το σημείο ο ρόλος του διευθυντή είναι καίριος γιατί μπορεί να διατελέσει τον ρόλο ενός καλού διαμεσολαβητή. Και να μην ξεχνάμε την εμπεριστατωμένη κατάρτιση των εκπαιδευτικών. Ένας διευθυντής, αφού αναγνωρίσει την προσφορά των εκπαιδευτικών του, μπορεί να τους ενθαρρύνει ώστε να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια και να συνεχίζουν τη μάθησή τους.

Φ: Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και τη διάθεση που δείξατε για συμμετοχή στην παρούσα συνέντευξη. Η προσφορά σας στη διεκπεραίωση της έρευνάς μου πρόκειται να είναι πολύ σημαντική.

Σ1: Εγώ σας ευχαριστώ που με επιλέξατε ώστε να τοποθετηθώ για ένα τόσο σημαντικό ζήτημα. Γιατί ξέρετε, το θέμα της εκπαιδευτικής αυθεντίας, ιδιαίτερα στην Πρωτοβάθμια βαθμίδα, τείνει να εκφυλιστεί τα τελευταία χρόνια κι ένας ρόλος τόσο καίριος στην ανάπτυξη των παιδιών, ο ρόλος του δασκάλου δεν αποκτά συχνά τη δέουσα σημασία.

Φ: Έχω την ίδια άποψη, ως εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας, και γι' αυτό το ζήτημα της αυθεντίας κέντρισε το ενδιαφέρον μου προς διερεύνηση. Να είστε καλά.

Σ1: Κι εσείς το ίδιο.

Φ: Φοιτήτρια

Σ2: Συνεντευξιαζόμενος (Εκπαιδευτικός ΠΕ70, Δημοτικής Εκπαίδευσης)

Φ: Καλή σας ημέρα! Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας!

Σ2: Γεια σας! Χαρά μου να συμβάλλω στην έρευνά σας.

Φ: Αρχικά, θα ήθελα να μου μιλήσετε για το υπόβαθρό σας και την επαγγελματική σας πορεία.

Σ2: Λοιπόν, είμαι εκπαιδευτικός με ειδικότητα ΠΕ70, δηλαδή Εκπαιδευτικός Γενικής Αγωγής. Μονιμοποιήθηκα το 2021 έπειτα από 7 χρόνια εργασίας ως αναπληρώτρια εκπαιδευτικός στην επαρχία της Κρήτης αλλά και σε μέρη εκτός νησιού. Έχω στην κατοχή μου Μεταπτυχιακό Ειδικής Αγωγής και στην παρούσα φάση παρακολουθώ Εκ Αποστάσεως Μεταπτυχιακό στις Νέες Τεχνολογίες. Έχω παρακολουθήσει ποικίλα σεμινάρια πάνω στον τομέα της εκπαίδευσης και σε ένα από αυτά έτυχε να είμαι και εισηγήτρια. Σημαντικό να αναφέρω ότι πριν από την εμπειρία μου στο δημόσιο σχολείο, εργαζόμουν σε ιδιωτικό Κέντρο Μελέτης μέχρι και τη στιγμή της πρόσληψής μου. Την παρούσα χρονιά διδάσκω στην Στ' τάξη του σχολείου μου.

Φ: Πολύ ενδιαφέρουσα η εκπαιδευτική σας εμπειρία. Θα ήθελα σε αυτό το σημείο να μου δώσετε μια εικόνα από τις σχέσεις που διατηρείτε με τους μαθητές σας και τους γονείς τους.

Σ2: Καταβάλλω προσπάθεια να διατηρώ επικοινωνιακές σχέσεις τόσο με τους μαθητές όσο και με τους γονείς τους. Με τους μαθητές μου, προσπαθώ να είμαι προσβάσιμη και υποστηρικτική, δίνοντας τους την αίσθηση ότι μπορούν να με προσεγγίσουν για οποιαδήποτε ανάγκη ή ερώτηση έχουν. Προσπαθώ να είμαι ανοιχτός στις απόψεις τους και να τους ενθαρρύνω να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης. Όσον αφορά τους γονείς διατηρώ ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας με τους γονείς, αναφέροντάς τους την πρόοδο των παιδιών τους, τις ανάγκες τους και πιθανά προβλήματα ή ανησυχίες. Ο στόχος είναι να δημιουργήσουμε μια θετική και συνεργατική σχέση προς όφελος του παιδιού.

Φ: Πολύ ωραία! Στη συνέχεια, θα ήθελα να μου πείτε πώς είναι οι σχέσεις σας με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου σας και με τη διεύθυνση.

Σ2: Γενικά, επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε ένα κλίμα συνεργασίας και υποστήριξης, προκειμένου να εξασφαλίσουμε την καλύτερη δυνατή εκπαιδευτική εμπειρία για τους μαθητές μας. Με τους άλλους εκπαιδευτικούς ανταλλάσσουμε ιδέες, προτείνουμε βελτιώσεις και συνεργαζόμαστε σε διάφορα εκπαιδευτικά έργα και δραστηριότητες. Αυτό βοηθάει στην ανάπτυξη ενός πλούσιου και διαφοροποιημένου περιβάλλοντος μάθησης. Όσον αφορά τη διεύθυνση, η σχέση μας είναι επίσης θετική. Η διοίκηση παρέχει υποστήριξη και πόρους για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων. Επίσης, είναι ανοιχτή σε προτάσεις από το εκπαιδευτικό προσωπικό για τη βελτίωση της λειτουργίας του σχολείου και την ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Φ: Πώς επηρεάζει αυτή η θετικότητα στις σχέσεις σας με το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς τους τη συνολική σας εικόνα;

Σ2: Συνολικά, μπορώ να πω ότι υπάρχει μια επιτυχημένη εκπαιδευτική εμπειρία. Καθίσταται πιο εύκολη η επικοινωνία και η συνεργασία. Υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και επιτυχία στην εκπαίδευση των μαθητών. Οι μαθητές νιώθουν ασφαλείς και υποστηριζόμενοι, οι γονείς είναι ενημερωμένοι και με εμπιστεύονται και τέλος βελτιώνω συνεχώς τις πρακτικές μου. Έχω αποκομίσει μια πολύ θετική αντιμετώπιση, αρά μάλλον έχει επηρεαστεί θετικά η εικόνα μου.

Φ: Θα μου επιτρέψετε να συνοψίσω όλα τα παραπάνω στον όρο της εκπαιδευτικής αυθεντίας. Τι γνωρίζετε γι' αυτόν;

Σ2: Σίγουρα, σχετίζεται με την ικανότητα ενός εκπαιδευτικού να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να επιδρά στους μαθητές τους. Να εμπνέει σεβασμό και αξιοπιστία σε εκείνους και τους γονείς τους, τους συναδέλφους του και την εκπαιδευτική κοινότητα γενικότερα. Μια εκπαιδευτική αυθεντία πηγάζει μέσα από την εμπειρία, τη βαθιά γνώση και τις ικανότητες του εκπαιδευτικού, καθώς και από τις θετικές του σχέσεις με τους άλλους μέλη της σχολικής κοινότητας.

Φ: Πολύ ωραία. Με ποιον τρόπο θεωρείτε ότι επηρεάζει η αυθεντία το σχολικό περιβάλλον;

Σ2: Η αυθεντία επηρεάζει το σχολικό περιβάλλον διότι καθορίζει τον τόνο και την ατμόσφαιρα στην τάξη. Ένας εκπαιδευτικός με αυθεντία δείχνει ηγετική στάση, με την πραγματική έννοια του όρου «ηγέτης», παρέχει καθοδήγηση και ενθαρρύνει την αυτονομία και την ευθύνη. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι μαθητές νιώθουν ασφαλείς, ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους και επιδιώκουν την επιτυχία τους με αυτοπεποίθηση.

Φ: Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος ο δικός σας, αλλά και όλων των εκπαιδευτικών στη διατήρηση της εκπαιδευτικής αυθεντίας;

Σ2: Οι εκπαιδευτικοί πρέπει αναμφισβήτητα να είναι πρότυπα συμπεριφοράς και στο σχολικό περιβάλλον, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή, την αυτονομία και την ευθύνη των μαθητών. Πρέπει να διατηρούν και μια ειλικρινή επικοινωνία με τους γύρω τους, μαθητές, γονείς, συναδέλφους και να δείχνουν αμοιβαίο σεβασμό. Και φυσικά πρέπει να επενδύουν στη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη και να ενημερώνονται για τις νέες εκπαιδευτικές μεθόδους.

Φ: Ένας διευθυντής τι εκτόπισμα μπορεί να έχει στη διατήρηση της αυθεντίας σας;

Σ2: Μεγάλο. Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος και μέσα από καλή διαχείριση ενισχύει την αυθεντία τους. Παρέχει υποστήριξη και ενδυνάμωση στους εκπαιδευτικούς, εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους, αναγνωρίζει την προσπάθειά τους και τους παρέχει καθοδήγηση κι εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Φ: Πώς μπορεί να επιτευχθεί μια εποικοδομητική ανατροφοδότηση, όπως αναφέρατε, ώστε να μην αποδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς;

Σ2: Πρέπει να είναι ισορροπημένη. Να περιέχει θετικά στοιχεία και να θίγει τα σημεία προς βελτίωση με τρόπο που να ενθαρρύνει τον εκπαιδευτικό να δει τις αλλαγές ως ευκαιρίες για ανάπτυξη και όχι ως κριτική. Έτσι, δεν κατακερματίζεται η προσπάθειά του. Καλό θα ήταν η ανατροφοδότηση να είναι ειλικρινής και να βασίζεται σε σαφή κριτήρια και αντικειμενικά δεδομένα. Αυτό προσδίδει διαφάνεια

όσο και αξιοπιστία στην ανατροφοδότηση, καθώς φαίνεται να αξιοποιεί τη λογική που δύσκολα διαψεύδεται.

Φ: Πόσο σημαντική νομίζετε πως είναι η συμβολή της κοινότητας στη διατήρηση της αυθεντίας των εκπαιδευτικών;

Σ2: Η συμβολή της κοινότητας είναι εξαιρετικά σημαντική. Μια υποστηρικτική και ενεργή κοινότητα που αναγνωρίζει την προσφορά των εκπαιδευτικών και του σχολείου γενικότερα ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και προάγει το κύρος τους. Ιδιαίτερα αν εστιάσουμε στη συμμετοχή των γονέων σε σχολικές δραστηριότητες δημιουργεί ένα τρομερά θετικό κι ενθαρρυντικό αίσθημα ενότητας.

Φ: Με ποιο τρόπο νομίζεται πως πρέπει η διεύθυνση ενός σχολείου να εμπλέκει την κοινότητα σε μια υγιή συνεργασία με το σχολείο;

Σ2: Μια υγιής συνεργασία σχολείου και κοινότητας προϋποθέτει καλή διάθεση και αμοιβαιότητα. Συγκεκριμένα έχω στο μυαλό μου τη δράση της διεύθυνσης του δικού μας σχολείου. Η διεύθυνση διατηρεί ανοικτή επικοινωνία με την κοινότητα μέσω διάφορων μέσων, όπως η ιστοσελίδα σχολείου ή τα κοινωνικά δίκτυα, και την προσκαλεί σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που διοργανώνει το σχολείο. Αντίστροφα προωθεί τη συμμετοχή του σχολείου σε τοπικές εκδηλώσεις ενθαρρύνοντας την αλληλεπίδραση των μαθητών και των εκπαιδευτικών με την κοινότητα. Λειτουργικότετη σχέση.

Φ: Πολύ ενδιαφέρον και τιμητικό για τη διεύθυνσή σας. Εδώ, όμως, πρέπει να κλείσουμε, αφού προηγουμένως σας ευχαριστήσω. Να έχετε καλό υπόλοιπο σχολικής χρονιάς.

Σ2: Να είστε καλά. Καλή επιτυχία στην έρευνά σας!