

11^ο ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ

ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ
ΣΤΙΣ ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΕΣ:
ΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ,
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ

Διοργάνωση

I.A.K.E.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
INSTITUTE OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
8-11 ΜΑΪΟΥ 2025

στο Ξενοδοχείο Atrion (Χρονάκη 9)
και στις αίθουσες του Επιμελητηρίου Ηρακλείου

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ ΤΟΜΟΣ Β'

Επιμέλεια έκδοσης:

Κώστας Α. Λάβδας

Ελένη Π. Μαράκη • Εμμανουήλ Δ. Μπελαδάκης
Ιωάννης Α. Τζωρτζάκης • Χρήστος Σ. Ντρουμπογιάννης
Ευγενία Ε. Ψαλτάκη • Φώτης Α. Κολλοκοτρώνης
Λεωνίδας Γ. Χαλκιαδάκης • Γεώργιος Ε. Αλεγκάκης
Ευαγγελία Ε. Βοδιτάκη • Σταυρούλα Χ. Παπαθανασίου

ΣΥΝΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
REGION OF CRETE

ΧΟΡΗΓΟΙ



ΔΗΜΟΣ ΑΝΩΓΕΙΩΝ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Επιμελητήριο Ηρακλείου
Heraklion Chamber of Commerce & Industry



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ





I.A.K.E.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
INSTITUTE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

11ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο

ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ
Συμμετοχή και πρωτοβουλία
στις θεσμικές συλλογικότητες:
Κοινωνία, εκπαίδευση, πολιτική διαβούλευση

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ
ΤΟΜΟΣ Β΄

Επιμέλεια έκδοσης:

Κώστας Α. Λάβδας
Ελένη Π. Μαράκη
Εμμανουήλ Δ. Μπελαδάκης
Ιωάννης Α. Τζωρτζάκης
Χρήστος Σ. Ντρουμπογιάννης
Ευγενία Ε. Ψαλτάκη
Φώτιος Α. Κολοκοτρώνης
Λεωνίδας Γ. Χαλκιαδάκης
Γεώργιος Ε. Αλεγκάκης
Ευαγγελία Ε. Βολιτάκη
Σταυρούλα Χ. Παπαθανασίου

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2026

I.A.K.E.

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
INSTITUTE OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

Έβανς 83-85 Γρ. Α11 Τ.Κ. 71 201 Ηράκλειο Κρήτης Τηλ./Fax. 2815 200045

website: www.iake.gr



info@iake.gr

Συνδιοργάνωση Περιφέρεια Κρήτης

Η δημοσίευση των επιστημονικών εργασιών στα Πρακτικά του Συνεδρίου πραγματοποιείται με τις προϋποθέσεις της επιτυχούς ανώνυμης κρίσης της αρχικής περίληψης, της παρουσίασης της εργασίας στο Συνέδριο, της επιτυχούς ανώνυμης κρίσης του πλήρους κειμένου και της προσαρμογής της τελικής εργασίας στις τυχόν υποδείξεις της Επιτροπής Κριτών.

Επιτρέπεται η έντυπη ή ηλεκτρονική αναπαραγωγή της συγκεκριμένης επιστημονικής εργασίας μόνο για εκπαιδευτική ή ερευνητική χρήση και με την προϋπόθεση ότι τα τυχόν αντίγραφα περιλαμβάνουν την αρχική σελίδα και την παρούσα σημείωση πνευματικών δικαιωμάτων. Απαγορεύεται αυστηρά η αναδημοσίευση, μέρους ή όλου των πρακτικών για οικονομικό όφελος, χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη. Νόμος 2121/1993 και κανόνες Διεθνούς Δικαίου που ισχύουν στην Ελλάδα.

Οι αναφορές (citations) τρίτων σε επιστημονικές-ερευνητικές εργασίες που περιλαμβάνονται στα Πρακτικά του Συνεδρίου γίνονται με βιβλιογραφική παραπομπή στην παρούσα δημοσίευση.

Επιμέλεια έκδοσης:

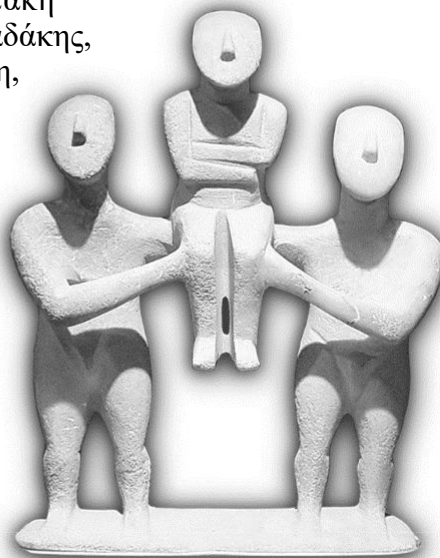
Κώστας Α. Λάβδας, Ελένη Π. Μαράκη
Εμμανουήλ Δ. Μπελαδάκης, Ιωάννης Α. Τζωρτζάκης
Χρήστος Σ. Ντρουμπογιάννης, Ευγενία Ε. Ψαλτάκη
Φώτιος Α. Κολοκοτρώνης, Λεωνίδας Γ. Χαλκιαδάκης,
Γεώργιος Ε. Αλεγκάκης, Ευαγγελία Ε. Βολιτάκη,
Σταυρούλα Χ. Παπαθανασίου

Τυποτεχνική επιμέλεια:

Ευαγγελία Βολιτάκη

Εκδόσεις Ινστιτούτο Ανθρωπιστικών και
Κοινωνικών Επιστημών
Copyright © 2026

ISBN: 978-618-5506-26-1



ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΟΜΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: Ο ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΜΕΝΤΟΡΑΣ, ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΡΓΟΥ

Μπαρτζάκη Μαριάννα
Δρ. Σύμβουλος Εκπαίδευσης, ΠΕ70

Περίληψη

Με την παρούσα εισήγηση γίνεται μια πρώτη προσέγγιση ανίχνευσης των καινοτόμων θεσμών του Ενδοσχολικού Συντονιστή και Μέντορα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση σχετικά με το έργο τους, όπως προβλέπεται νομοθετικά και την εφαρμογή στην πράξη μέσα από δεδομένα (εκθέσεις, παρατηρήσεις επί των εκθέσεων και ανοικτές ερωτήσεις) δύο ετών εφαρμογής σε περιοχή ευθύνης του Νομού Αχαΐας. Ως εκ τούτου θα γίνει αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τους θεσμούς, το θεωρητικό πλαίσιο που στηρίζονται, με εστιασμό ιδιαίτερο στις επαγγελματικές κοινότητες μάθησης και στην εφαρμογή τους στην πράξη μέσα από δεδομένα μιας περιοχής θέσης συμβούλων εκπαίδευσης. Η μελέτη περίπτωσης επιχειρείται να ερμηνευτεί σύμφωνα με τις νεοθεσμικές θεωρίες και ιδιαίτερα του Scott. Αυτό που διαφαίνεται είναι πως δεν λειτουργούν παράλληλα και εναρμονισμένα ο ρυθμιστικός και κανονιστικός άξονας, προτάσσοντας διαφορετικά «πρέπει» και ο κουλτουρικός - γνωστικός έρχεται να ενδυναμώσει τον ένα από τους δύο προτάσσοντας από τη μεριά του τη δράση των ατόμων στους θεσμούς.

Λέξεις κλειδιά: ενδοσχολικός συντονιστής, μέντορας, επαγγελματικές κοινότητες μάθησης, νεοθεσμικές θεωρίες, ρόλος ατόμου στον θεσμό.

1. Εισαγωγή: Ο θεσμός του Ενδοσχολικού Συντονιστή – Μέντορα- Νομοθετικό Πλαίσιο

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί βασικό άξονα των σύγχρονων εκπαιδευτικών πολιτικών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μαθησιακής διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο θεσμός του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή εισήχθη στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα με σκοπό την υποστήριξη τόσο των νέων όσο και των έμπειρων εκπαιδευτικών, τη διευκόλυνση της ένταξής τους στο σχολικό περιβάλλον και την ενίσχυση των επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης. Παρά τη θεσμική κατοχύρωση των ρόλων αυτών (ΦΕΚ 4509/22-08-2022), ερωτήματα παραμένουν σχετικά με τον βαθμό αποτελεσματικότητάς τους, τη λειτουργία τους στην πράξη και την αποδοχή τους από την εκπαιδευτική κοινότητα. Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην προσέγγιση της εφαρμογής των θεσμών του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, εξετάζοντας τόσο το νομοθετικό τους πλαίσιο όσο και την πρακτική τους εφαρμογή μέσω μιας μελέτης περίπτωσης σχολικών μονάδων του Νομού Αχαΐας. Μέσα από την αποδελτίωση εκθέσεων και παρατηρήσεων και ανοικτών ερωτημάτων διερευνάται:

- Σε ποιο βαθμό οι θεσμοί αυτοί λειτουργούν σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο.
- Ποιες προκλήσεις και δυσκολίες προκύπτουν κατά την εφαρμογή τους.
- Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η λειτουργία τους.

Η ανάλυση της εφαρμογής τους βασίζεται στη νεοθεσμική θεωρία του Scott, η οποία εξετάζει τη λειτουργία των θεσμών μέσα από τους άξονες του ρυθμιστικού, κανονιστικού και κουλτουρικού-γνωστικού πλαισίου. Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη, επιχειρείται η ανάδειξη κρίσιμων παραγόντων που καθορίζουν την επιτυχία ή την περιορισμένη αποτελεσματικότητα αυτών των θεσμών και την ανάδειξη των κρίσιμων παραγόντων που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή τους.

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 4509/22-08-2022 εισάγεται ο θεσμός του Μέντορα και Ενδοσχολικού Συντονιστή στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπό το πνεύμα της αναβάθμισης του σχολείου και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τον Νόμο 4823/2021. Ο Μέντορας σύμφωνα με την Απόφαση Αριθμ. 102919/ΓΔ4 έχει ως έργο- ρόλο να εμπνεύσει, να προσανατολίσει και να υποστηρίξει κάθε νεοδιοριζόμενο ή πρόσφατα τοποθετημένο στη σχολική μονάδα εκπαιδευτικό με προϋπηρεσία έως πέντε έτη με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση της διδασκαλίας του. Επίσης πληροφορεί, εξηγεί, παραινεί, συμβουλεύει, δίνει ερεθίσματα και ενθαρρύνει τον νέο συνάδελφο. Οφείλει να εντοπίζει τις εκπαιδευτικές και παιδαγωγικές/διδασκτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και να διοργανώνει δράσεις για την κάλυψη αυτών. Συγκεκριμένα: Συμβάλλει στην ενσωμάτωση των νέων συναδέλφων στο σχολικό περιβάλλον, πληροφορεί και καθοδηγεί τους συναδέλφους ως προς το διδακτικό έργο, προσφέρει υποστήριξη, καθοδήγηση και επικοινωνιακή ανατροφοδότηση, κατευθύνει ως προς την επίλυση θεμάτων που ανακύπτουν κατά την εκπαιδευτική και διδακτική διαδικασία, οργανώνει σε συνεργασία με τον Σχολικό Σύμβουλο τρεις τουλάχιστον διδασκαλίες εντός του σχολικού έτους και καθοδηγεί το νέο συνάδελφο ως προς τον αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας με τους γονείς και μαθητές.

Ο ρόλος του Ενδοσχολικού Συντονιστή σύμφωνα με το ίδιο ΦΕΚ και την απόφαση Αριθμ. Φ12/102913/ΓΔ4 έχει το ρόλο συντονισμού των εκπαιδευτικών στο έργο τους και στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Και αυτοί όπως και οι Μέντορες διοικητικά τελούν υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης της Σχολικής Μονάδας και παιδαγωγική βρίσκονται σε άμεση επικοινωνία με τον Σχολικό Σύμβουλο. Και αυτοί υποστηρίζουν και συντονίζουν τους εκπαιδευτικούς ανά ομάδες τάξεων ή ομάδες ειδικοτήτων, παρακολουθούν και εποπτεύουν τον ετήσιο προγραμματισμό, σχεδιάζουν και οργανώνουν διδασκαλίες και δράσεις με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την ανταλλαγή καλών πρακτικών, εισηγούνται καινοτόμα εκπαιδευτικά εργαλεία και προβαίνουν στην εφαρμογή και αξιολόγησή τους. Επίσης παρακολουθεί και εποπτεύει τον προγραμματισμό των διαδικασιών αξιολόγησης των μαθητών και μαθητριών. Οργανώνουν και αυτοί τουλάχιστον τρεις δειγματικές διδασκαλίες και οφείλουν να οργανώνουν και αυτοί τουλάχιστον μία φορά το μήνα συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς. Στις μικρές σχολικές μονάδες μπορεί το ίδιο άτομο να αναλάβει και τους δύο ρόλους.

Στην αρχή κάθε διδακτικού έτους συντάσσουν τόσο ο Μέντορας όσο και ο Ενδοσχολικός Συντονιστής προγραμματισμό δράσεων και ενεργειών και στο τέλος του διδακτικού έτους συντάσσουν ετήσια έκθεση, στην οποία αναφέρονται σε όλες τις ενέργειες που έλαβαν χώρα από μέρους τους κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Η έκθεση υποβάλλεται στον Διευθυντή/τρια της Σχολικής Μονάδας. Σε μια μονάδα μπορεί το ίδιο άτομο να αναλάβει και τους δύο ρόλους ανάλογα με το πλήθος των νέων εκπαιδευτικών και με το δυναμικό το συνολικό κάθε μονάδας.

2. Θεωρητική Προσέγγιση

2.1. Ρόλος Ενδοσχολικού Συντονιστή – Μέντορα

Η υποστήριξη και η καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς είναι έννοιες κομβικές για την επαγγελματική ανάπτυξη και για μια ποιοτική εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί νέοι αλλά και αυτοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας αντιμετωπίζουν συνεχώς προκλήσεις και καλούνται να ανανεώνουν τις δεξιότητές τους και τις παιδαγωγικές και διδακτικές τεχνικές τους επίσης. Επιπρόσθετα το κάθε σχολικό περιβάλλον έχει τη δική του κουλτούρα που ο νεοεισερχόμενος εκπαιδευτικός καλείται πολλές φορές να μυηθεί σε αυτή ως διά μαγείας. Ο ρόλος του Μέντορα ή του Ενδοσχολικού Συντονιστή εφόσον είναι ποιοτικός μπορεί να παίξει κομβικό ρόλο στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Ένα εκπαιδευτικό προσωπικό που διαθέτει δεξιότητες και ευελιξία στις τεχνικές διδασκαλίας και γνωρίζει καλά τη διδακτέα ύλη είναι ένα εκπαιδευτικό δυναμικό που έχει πολύ περισσότερες δυνατότητες να βελτιώσει τις επιδόσεις των μαθητών του (Hargreaves & Fullan, 2008).

Ο όρος Μέντορας χρησιμοποιείται κυρίως για την ενίσχυση και υποστήριξη νέων εκπαιδευτικών. Ενώ του Ενδοσχολικού Συντονιστή χρησιμοποιείται για εκπαιδευτικούς με περισσότερα των πέντε έτη υπηρεσίας και με αρκετά χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα.

Οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας όταν λειτουργούν στο πλαίσιο της κοινότητας πρακτικής κατά Wenger και ως *reflective practitioners* κατά Schon (1991) αυξάνουν τις πιθανότητες παροχής ποιοτικής εκπαίδευσης και διαμορφώνουν μια κουλτούρα αποδοχής, συνεργασίας και πειραματισμού στη σχολική μονάδα που δίνει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και αλλαγές. Ωστόσο είναι μη σύνηθες να λειτουργούν οι σχολικές εκπαιδευτικές κοινότητες με αυτά τα χαρακτηριστικά. Απαιτείται συνέπεια, διάθεση για εξέλιξη και αλλαγή και σταθερότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού. Όταν όμως συμβαίνει ο αναστοχασμός των εκπαιδευτικών, η επιλογή τεχνικών και ο κοινός στόχος, η ποιότητα της εκπαίδευσης αποδίδει τα μέγιστα μαθησιακά αποτελέσματα.

Οι δεξιότητες του Μέντορα- Ενδοσχολικού Συντονιστή δεν περιορίζονται μόνο στα αυξημένα τυπικά προσόντα. Ήπιες δεξιότητες είναι πιο αποτελεσματικές προκειμένου να χτίσει σχέση εμπιστοσύνης, να εμπνεύσει και να οδηγήσει σε ανάπτυξη ή αλλαγή.

Ο Alabi (2017) καταλήγει στο ότι ο μέντορας χαρακτηρίζεται από μια αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης και ωφέλειας με τον επωφελούμενο, μία σχέση συνειδητή και σκόπιμη που στόχο έχει να επωφεληθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Αυτή η σχέση είναι δυναμική, ανταποδοτική, αναστοχαστική και υποστηρικτική. Εξελίσσονται και οι δύο πλευρές. Ωστόσο πέρα από την επιθυμία για αυτή τη σχέση, απαιτούνται ιδιαίτερες ικανότητες από τον μέντορα-ενδοσχολικό συντονιστή. Δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, αλληλεπίδρασης, διάθεση ελεύθερου χρόνου, έκθεση.

Η επιλογή του μέντορα-συντονιστή δεν μπορεί ως εκ τούτου να γίνεται μόνο με κριτήρια μετρήσιμων προσόντων. Είναι απαραίτητο να αξιολογείται συνεχώς η επιλογή του προσώπου από όλους τους εμπλεκόμενους καθότι είναι μία σχέση που επηρεάζει κομβικά όχι μόνο την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αλλά όλο το εκπαιδευτικό σύστημα με κύριους αποδέκτες τους μαθητές.

2.2 Εφαρμογή εκπαιδευτικής πολιτικής

Η λειτουργία των θεσμών θα προσεγγιστεί μέσω της νεοθεσμικής θεωρίας του Scott. Σύμφωνα με τον Scott ένας θεσμός μπορεί να ερμηνευτεί χρησιμοποιώντας τρεις άξονες: τον ρυθμιστικό, τον κανονιστικό και τον κουλτουρικό- γνωστικό. Ο ρυθμιστικός αναφέρεται στους κανόνες, νόμους που στην περίπτωση μας διέπουν τους θεσμούς που μελετάμε, ο κανονιστικός δίνει έμφαση στο «πρέπει» και στην κυρίαρχη ιδεολογία και το «δέον γενέσθαι» και ο κουλτουρικός- γνωστικός αναφέρεται στο πώς διαμορφώνεται η καθημερινή δράση και πώς εκφράζεται πρακτικά η δράση των μελών του οργανισμού (Scott, 2004: 10). Ο ρυθμιστικός άξονας, για να λειτουργήσει σωστά είναι απαραίτητο να έχει ξεκάθαρες εντολές, αυστηρή επιτήρηση και συνέπειες και λεπτομερείς διαδικασίες (Scott, 2001: 115). Ο κανονιστικός άξονας με τη σειρά του διακρίνεται από μια κοινή ιδεολογία για το «δέον γενέσθαι», για το πιο είναι το σωστό και το «πρέπει». Ο κανονιστικός άξονας είναι δυνατόν αν μην συμφωνεί με το «πρέπει» που προτάσσεται από τον ρυθμιστικό άξονα (Scott, 2001: 117-118). Ο κουλτουρικός- γνωστικός λειτουργεί ομαλά, όταν τα μέλη θεωρούν πως είναι φυσικό και λογικό να λειτουργεί ο θεσμός με τον τρόπο που προτάσσεται, δηλαδή με τη συγκεκριμένη νομοθεσία και τα πρέπει που προτάσσει και εναρμονίζουν τη δράση τους σύμφωνα με αυτή.

3. Μεθοδολογία

Για τη διερεύνηση της εφαρμογής των θεσμών του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα μέσω της μελέτης περίπτωσης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη σε βάθος ανάλυση των εμπειριών και των πρακτικών που αναπτύχθηκαν στο πεδίο εφαρμογής. Η μελέτη περίπτωσης δεν αποσκοπεί στη γενίκευση των ευρημάτων, αλλά στη βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη

λειτουργία των θεσμών αυτών σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου ο στόχος είναι η κατανόηση εις βάθος της λειτουργίας και των παραγόντων που επηρεάζουν τους θεσμούς αυτούς στην εφαρμογή τους.

Δεδομένα και τεχνικές Συλλογής αποτέλεσαν α. αποδελτίωση εκθέσεων μεντόρων και ενδοσχολικών συντονιστών, 11 συνολικά από σχολικές μονάδες του Νομού Αχαΐας β. από τις ανοικτές ερωτήσεις σε ειμί δομημένες συνεντεύξεις που τέθηκαν σε κάποιους από τους εκπαιδευτικούς (3 συνολικά). Οι εκθέσεις αποδελτιώθηκαν σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο, την ποικιλία των δράσεων και τις παρατηρήσεις που είχαν επί αυτών. Οι απαντήσεις στις ημιδομημένες συνεντεύξεις είχαν ως σκοπό να αναδείξουν πτυχές των παρατηρήσεων επί των εκθέσεων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω της ανάλυσης περιεχομένου, με κατηγοριοποίηση σύμφωνα με τη νοθεστική θεωρία του Scott στους παρακάτω άξονες:

Α. Ρυθμιστικός Άξονας: Τήρηση νομοθετικού πλαισίου Α1. Τυπική τήρηση Α2. Ουσιαστική τήρηση και εφαρμογή

Β. Κανονιστικός Άξονας: Εφαρμογή στην πράξη Β1. Τυπική Εφαρμογή Β2. Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης

Γ. Κουλτουρικός- Γνωστικός Άξονας: Γ1. Καθημερινή πρακτική Γ2. Επαγγελματικές Κοινότητες Πρακτικής

Είναι απαραίτητο να σημειωθεί πως η μελέτη περίπτωσης έχει πολλούς περιορισμούς όπως τον περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων, που δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων, την υποκειμενικότητα των αφηγήσεων, καθώς βασίζονται στις προσωπικές εμπειρίες των συμμετεχόντων και στην έλλειψη ποσοτικών δεδομένων που ενδεχομένως θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ανάλυση.

4. Ανάλυση Δεδομένων

Α. Ρυθμιστικός Άξονας: Τήρηση νομοθετικού πλαισίου

Σε αυτόν τον άξονα μπορούμε να διακρίνουμε δύο υποκατηγορίες.

Α1. Την τυπική τήρηση του βασικού καθηκοντολογίου: όπως μηνιαίες συναντήσεις, δειγματικές διδασκαλίες, ως καταγεγραμμένα περιστατικά και τον ορισμό των μεντόρων- ενδοσχολικών συντονιστών που πολλές φορές έχει γίνει με πράξη ανάθεσης, χωρίς εκδήλωση ενδιαφέροντος από μέλος του συλλόγου διδασκόντων. Εδώ παρατηρείται πως όλες οι εκθέσεις ανταποκρίνονται στο καθηκοντολόγιο που προτάσσεται νομοθετικά. Χρησιμοποιούνται τυπικά όλα τα μέσα του ρυθμιστικού άξονα, τήρηση, του νόμου, εφόσον υπάρχουν τα αντίστοιχα αποδεικτικά και τα τεχνουργήματα, όπως αναφέρει ο Scott δηλαδή τα αντικείμενα στην περίπτωση μας οι διδασκαλίες, συμμορφωμένα σύμφωνα με τον Νόμο. Σε αυτές τις περιπτώσεις και ιδιαίτερα όπως αναδείχθηκε από τις παρατηρήσεις των εκθέσεων και τις ανοικτές ερωτήσεις, ο νόμος λειτούργησε τυπικά. Αναφέρονται παραδείγματα συναδέλφων που δεν ήθελαν να παρακολουθήσουν ή τυπικές χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο συναντήσεις, μόνο για να διασφαλιστεί ότι έγιναν.

Α2. Ουσιαστική τήρηση και εφαρμογή: Σε αυτές τις περιπτώσεις, πολύ λιγότερες στον αριθμό, αν μπορεί να γίνει σύγκριση σε μια μελέτη περίπτωσης, ο Νόμος γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστεί στην ουσία του. Στις παρατηρήσεις και ανοικτές ερωτήσεις αναδεικνύονται θέματα όπως δειγματικές διδασκαλίες εστιασμένες σε αντικείμενα, συζητήσεις με θεματολογία και προτάσεις για επιμόρφωση.

Β. Κανονιστικός Άξονας: Εφαρμογή στην πράξη

Όπως αναδεικνύεται μέσα από την αποδελτίωση των εκθέσεων ο ρυθμιστικός άξονας δεν είναι σύμφωνος με τον κανονιστικό. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν πειστεί για την αναγκαιότητα αυτών των θεσμών, δεν αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά τους. Έτσι εφευρίσκουν δικούς τους τρόπους εφαρμογής, στα όρια της νομιμότητας και μη εύκολα ελεγχόμενους.

Β1. Τυπική Εφαρμογή: Φαίνεται η ανάγκη απλά να γραφτούν ότι έγιναν κάποια πράγματα, να οριστούν οι υπεύθυνοι, να υπάρχει το ημερολόγιο- έκθεση πεπραγμένων σε περίπτωση που ζητηθεί, να «φαίνονται» μηνιαίες συναντήσεις, που δεν λαμβάνουν χώρα όμως. Στις παρατηρήσεις δεν αναδεικνύεται κανέναν θέμα για συζήτηση που να αφορά το καθηκοντολόγιο των θεσμών αυτών. Οι

μέντορες- ενδοσχολικοί συντονιστές δηλώνουν πως υπάρχει αρνητικότητα, αυτοί καλούν, προτείνουν και δεν υπάρχει αποδοχή του ρόλου τους.

B2. Επαγγελματικές κοινότητες μάθησης: Εδώ διακρίνεται ένας ξεκάθαρα εναρμονισμένος προγραμματισμός και στοχοθεσία που συμβαδίζει με το νομοθετικό πλαίσιο. Φαίνεται πως υπάρχουν ομάδες εκπαιδευτικών ακόμα και στην ίδια σχολική μονάδα που το «πρέπει» τους συμβαδίζει με αυτό που προτάσσει ο Νόμος (ρυθμιστικός άξονας). Στις παρατηρήσεις αναδεικνύονται θέματα που έχουν απασχολήσει αυτές τις ομάδες στις μηνιαίες συναντήσεις, θέματα για παράδειγμα διαχείρισης τάξης, γονέων, θέματα που έχουν προτείνει και έχουν υλοποιήσει για επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση, πχ διαφοροποιημένη διδασκαλία και σχόλια επί των δειγματικών διδασκαλιών που έχουν παρακολουθήσει (αναφέρονται συγκεκριμένα στοιχεία, είδος διδασκαλίας, ανατροφοδότηση μετά).

Γ. Κουλτουρικός- Γνωστικός Άξονας: το φυσικό και το λογικό για τη λειτουργία των θεσμών σε αυτό τον άξονα έρχεται να συνδυαστεί με το B1 του ρυθμιστικού άξονα, όπως δείχνουν οι περισσότερες εκθέσεις. Ωστόσο είναι λίγα άτομα- εκπαιδευτικοί που κάνουν τη διαφορά και η προσωπική τους ταυτότητα και προσδοκίες δίνουν μία άλλη ώθηση στους θεσμούς οδηγώντας στην αποτελεσματική λειτουργία τους και στην παράλληλη συμπίεση των αξόνων. Αναλυτικότερα:

Γ1. Κουλτούρα μη αλλαγής και εξέλιξης: η τυπική τήρηση και παρακολούθηση, η ανυπαρξία δράσης, η αποφυγή πρωτοβουλιών χωρίς συνέπειες. Η μη ανάδειξη της αναγκαιότητας των θεσμών. Η μη διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη μέσω αυτών. Η διάθεση να μην αλλάξει τίποτα, η άρνηση σε καινοτομίες και αλλαγές και παγιωμένες ρουτίνες.

Γ2. Επαγγελματικές Κοινότητες Πρακτικής: Εδώ εκλαμβάνεται η συμμετοχή ως ευκαιρία δημιουργίας, υποστήριξης και λύσης προβλημάτων. Διακρίνονται περιπτώσεις υποστήριξης νέων εκπαιδευτικών πριν την έναρξη των μαθημάτων, για παράδειγμα αναφέρονται στις παρατηρήσεις ενημερώσεις για τη νομοθεσία, για τα βιβλία του σχολείου, για τα σχέδια έκτακτων αναγκών, για τους μαθητές που θα έχουν. Παρατηρείται περιοδικότητα και προγραμματισμός για παράδειγμα αναφέρεται σε έκθεση «

Έγινε λεπτομερής περιγραφή του τρόπου λειτουργίας της σχολικής μονάδας και ζητήθηκε από τις εκπαιδευτικούς να επανέλθουν μετά από δύο βδομάδες λειτουργίας της σχολικής μονάδας διατυπώνοντας ανάγκες, προβληματισμούς και ερωτήματα». Παρατηρούνται δίκτυα συνεργασίας των εκπαιδευτικών δημιουργώντας και στηρίζοντας δράσεις. Η αλληλοπαρατήρηση μέσω των δειγματικών διδασκαλιών αξιοποιείται ποιοτικά και αποτελεσματικά ενισχύοντας ένα κλίμα συνεργασίας, προβληματισμών ανοικτών, συζήτησης και αποδοχής με αποτέλεσμα οι συνάδελφοι να το επιδιώκουν να αλληλοπαρατηρηθούν. Αναφέρονται επίσης παραδείγματα προγραμματισμού της ύλης και εστίασης σε συγκεκριμένα σημεία, συνεργασιών με θεσμούς όπως η ΕΔΥ, ΚΕΔΑΣΥ, οργάνωση μελέτης στο ολοήμερο, σύνταξη εξατομικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και παροχής ειδικού υλικού κ.α. Οργάνωση επιμορφώσεων και εφαρμογή και παρακολούθηση της νέας γνώσης, όπως εισαγωγή web2 εργαλείων στην καθημερινή διδασκαλία. όπως kialo, storyjumper, canva, mindmaps gcompris, word art, quizziz και άλλα, διαφοροποιημένη, σχολική διασμεσολάβηση και άλλες. Τέλος παρατηρήθηκαν ανταλλαγές καλών πρακτικών που αφορούν την επικοινωνία με τους γονείς και τη δομημένη ενημέρωση αυτών. Φαίνεται η ανταλλαγή και συζήτηση καλών πρακτικών και η διάθεση να υπάρχει μια ομοιογένεια και κοινή συμπεριφορά και σε αυτόν τον τομέα, όπως ημερολόγιο, σημειώσεις επίδοσης και το αρχείο προόδου και συμπεριφοράς. Μάλιστα μία εξ αυτών κάλεσε τους εκπαιδευτικούς να είναι παρόντες σε μια απογευματινή συνάντηση που έκανε με τους γονείς κατά την οποία ανέλυσε τους στόχους της χρονιάς, μίλησε για την ύλη, τις δράσεις και έλυσε απορίες γονέων.

5. Συμπεράσματα

Όπως φαίνεται από τις παρατηρήσεις της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, που σε καμία περίπτωση δεν είναι γενικές και πάγιες υπάρχει μια αναντιστοιχία των τριών αξόνων λειτουργίας των θεσμών αυτών που έχει ως συνέπεια την τυπική- γραφειοκρατική λειτουργία τους και τη μη

εκπλήρωση των στόχων τους. Φαίνεται ότι ο θεσμός του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή για να λειτουργήσει όχι μόνο στο γράμμα του Νόμου αλλά στην ουσία αυτού οφείλει να υπακούσει σε προϋποθέσεις. Βασική είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων σε αυτές τις θέσεις. Τα άτομα-εκπαιδευτικοί που θα επιλεγούν οφείλουν καταρχήν να πιστεύουν στη σπουδαιότητα του θεσμού και με τα «πρέπει» που προτάσσει ο ρυθμιστικός άξονας. Να διαθέτουν όραμα και επικοινωνιακές δεξιότητες, διάθεση για προσφορά ουσιαστικής στήριξης και να είναι ανοικτά σε αλλαγές και καινοτομίες.

Οι προβληματισμοί- ερωτήματα που προκύπτουν είναι το γιατί να επιθυμεί κάποιος αυτή τη θέση. Διαφαίνεται μια έλλειψη κινήτρων για την ανάληψη αυτού του ρόλου, αν και μοριοδοτείται η θέση αυτή. Ο χρόνος είναι ένας άλλος ανασταλτικός παράγοντας. Ο θεσμός καλείται να λειτουργήσει εντός εργασιακού ωραρίου και δεν είναι εύκολο πάντα να βρίσκονται ώρες συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς ή να γίνονται αναπροσαρμογές στο πρόγραμμα για αυτές.

Επίσης ζητούμενο είναι η κουλτούρα κάθε σχολείου σε συνδυασμό με τα εσωτερικά κίνητρα για εξέλιξη. Ο συνδυασμός δεν είναι πάντα εύκολος ούτε δεδομένος. Συνήθως ο κανονιστικός και κουλτουρικός άξονας δεν συμπορεύονται με τον ρυθμιστικό. Στην περίπτωση μελέτης μας φαίνεται πως λειτούργησε σε ικανοποιητικό βαθμό σε κάποιες σχολικές μονάδες, δεν είναι όμως αυτή η γενική εικόνα. Η προσωπική δέσμευση των εκπαιδευτικών για τη δική τους ανάπτυξη δεν είναι δεδομένη και εξαρτάται από πλήθος παραγόντων. Στις περιπτώσεις που στο σχολείο υπήρχε ανάπτυξη νοοτροπίας συνεργασίας, οι εκπαιδευτικοί σε μόνιμη βάση βοηθούσαν ο ένας τον άλλο. Υπήρχε κλίμα εμπιστοσύνης, συντροφικότητας και διάθεσης πειραματισμού, το οποίο θεωρείται κριτήριο επιτυχίας και εξέλιξης. Στόχος φαίνεται πως ήταν η αυτονομία, η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργασία και η υποστήριξη, στοιχεία που επέτρεψαν την ορθή λειτουργία των θεσμών. Ο σχεδιασμός δράσεων και διδασκαλιών με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη και ανταλλαγή καλών πρακτικών. Η μέθοδος που επέλεξε είναι η «προαγωγή της εξέλιξης μέσω της συνεργασίας» που προτείνεται από τον Hargreaves & Fullan και η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη κοινών προσπαθειών, την αναζήτηση νοήματος και την αλληλοπαρατήρηση κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας.

Συνοπτικά η μελέτη περίπτωσης ανέδειξε σημαντικές ασυμβατότητες μεταξύ του θεσμικού πλαισίου εφαρμογής των θεσμών του μέντορα και του ενδοσχολικού συντονιστή. Συγκεκριμένα:

- **Τυπική σε αντιδιαστολή με Ουσιαστική Εφαρμογή**

Σε πολλές περιπτώσεις, οι θεσμοί εφαρμόζονται τυπικά και γραφειοκρατικά, με απλή συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του νόμου (π.χ. τήρηση ημερολογίων, διεξαγωγή δειγματικών διδασκαλιών χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο). Όπου υπήρξε ενεργή εμπλοκή και επαγγελματική δέσμευση των εμπλεκόμενων, οι θεσμοί λειτούργησαν πιο αποτελεσματικά, προωθώντας συνεργασία και αναστοχαστική πρακτική.

- **Έλλειψη Κουλτούρας Συνεργασίας και Καινοτομίας**

Σε πολλές σχολικές μονάδες, η αντίσταση στην αλλαγή και η έλλειψη κινήτρων λειτούργησαν ως τροχοπέδη στην ουσιαστική εφαρμογή των θεσμών. Η αποδοχή και η ενσωμάτωση του ρόλου του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή εξαρτώνται από την κουλτούρα του σχολείου, με τις πιο επιτυχημένες εφαρμογές να προκύπτουν σε πλαίσια όπου υπήρχε ήδη παράδοση συνεργασίας και υποστήριξης.

- **Διαφορές μεταξύ Ρυθμιστικού, Κανονιστικού και Κουλτουρικού Άξονα**

Το ρυθμιστικό πλαίσιο (νόμοι, κανονισμοί) δεν συνοδεύεται πάντα από αντίστοιχη προσωπική δέσμευση των εκπαιδευτικών (κανονιστικός άξονας). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι εκπαιδευτικοί δεν αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα των θεσμών αυτών, γεγονός που οδηγεί σε περιορισμένη συμμετοχή και αντίσταση. Υπάρχουν ωστόσο παραδείγματα όπου οι θεσμοί λειτούργησαν αποτελεσματικά, ιδιαίτερα όταν οι εμπλεκόμενοι είχαν υψηλό επίπεδο αυτονομίας και πρωτοβουλίας.

6. Συζήτηση

Ο θεσμός του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση της εκπαίδευσης, αρκεί να εφαρμοστεί με ουσιαστικό τρόπο και να συνοδεύεται από μια κουλτούρα συνεργασίας και αναστοχασμού. Η επιτυχία του εξαρτάται τόσο από την προσωπική δέσμευση των εκπαιδευτικών όσο και από την προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου στις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Η μελέτη προσέφερε πολύτιμες πληροφορίες για την εφαρμογή των θεσμών του Μέντορα και του Ενδοσχολικού Συντονιστή στην πράξη, αναδεικνύοντας τις αδυναμίες και προκλήσεις που προκύπτουν από την απόκλιση μεταξύ θεσμικού πλαισίου και εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μεγαλύτερο δείγμα και συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων, ώστε να προκύψουν πληρέστερα συμπεράσματα. Μερικές προτάσεις θα μπορούσε να είναι: α. **Προσεκτικότερη επιλογή των προσώπων** που αναλαμβάνουν αυτούς τους ρόλους, με έμφαση στις επικοινωνιακές και ηγετικές τους δεξιότητες. β. **Περαιτέρω επιμόρφωση και καθοδήγηση** για τους Μέντορες και Ενδοσχολικούς Συντονιστές, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά τους. γ. **Παροχή κινήτρων** για την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες επαγγελματικής ανάπτυξης και δ. **Προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου**, ώστε να λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές συνθήκες των σχολικών μονάδων και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Cohen, L., Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Μετ.: Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Γρηγόρης.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2008). Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: Πατάκη, Αθήνα.
- Μπαγάκης, Γ. (2016). *Μεθοδολογία, πολιτικές, πρακτικές επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού που βασίζονται στο σχολείο*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- ΦΕΚ 4509/22-08-2022. Λειτουργία Εκπαιδευτικών Ομίλων – Υπεύθυνοι Εκπαιδευτικών Ομίλων. Ενδοσχολικός Συντονιστής. Παιδαγωγικός Σύμβουλος- Μέντορας στις Σχολικές Μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ξενόγλωσση

- Achinstein, B., & Davis, E. (2014). The subject of mentoring: towards a knowledge and practice base for content-focused mentoring of new teachers. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 104-126. Retrieved on 26 September 2022 from <https://doi.org/10.1080/13611267.2014.902560>
- Alabi, A., O. (2017). Mentoring new teachers and introducing them to administrative skills. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 65-74. Retrieved on 27 September, 2022 from <https://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/11362>
- Fokien, A., Georgoudes, A., Kivilo, K., Marsh, K., Vomari, K., & Yiannakas, P. (2013). *The Mentor Handbook. A Practical Guide for VET Teacher Training*. Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training). Retrieved on 30 September, 2022 from <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/mentor-handbook-practicalguide-vet-teacher-training>.
- Schon, D. (1991). *The reflective practitioner*, Ashgate, Great Britain.
- Scott, W.R. (2001). *Institutionios and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R. (2004). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. In G. Smith & A. Hitt (Eds). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* Oxford UK: Oxford University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.