

**Η σημασία και ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) για τη διαρκή καθοδήγηση και στήριξη των εκπαιδευτικών: Απόψεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Νομού Ευβοίας**

**The essential role of Professional Coach to constantly guide and support educators:  
What Educators of Primary Schools in the District of Evia believe**

**Μιχαήλ Τρίκας**, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ΠΕ 70, ΜΑ, [mtrikas08@gmail.com](mailto:mtrikas08@gmail.com)

**Michail Trikas**, Primary school teacher, ΠΕ 70, ΜΑ, [mtrikas08@gmail.com](mailto:mtrikas08@gmail.com)

**Abstract:** It is important for educators to be constantly guided and supported in order to succeed in teaching. Professional Coach is the person who is assigned to guiding an educator so that the latter can develop their skills and abilities in any phase of teaching life. A Coach is an expert in educating; they do not work within school environment though. Apparently, they have gained specialized knowledge and education, so that they are able to advise the educators with whom they co-operate. The purpose of the present research is to examine the views of teachers of Primary Schools in the District of Evia concerning the importance and the role of a Coach as a constant guide and supporter of educators within schools. For the present research to be conducted a quantitative approach was adopted, so that as many educators as possible were asked for their opinion. The sample of the study is constituted of 132 participants who teach in some Primary Schools in the District of Evia. A structured questionnaire was generated for the purpose of the research. The findings of the research indicated that providing they are scientifically and professionally experts, a professional Coach can contribute to educators' guiding, professional developing and, therefore their progress in teaching practices they implement.

**Keywords:** Education, coach, educator's support

**Περίληψη:** Η διαρκής καθοδήγηση και στήριξη των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντική, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στον σπουδαίο ρόλο τους. Επαγγελματικός καθοδηγητής (Coach) είναι το πρόσωπο, το οποίο αναλαμβάνει να καθοδηγήσει έναν εκπαιδευτικό στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του, σε οποιαδήποτε στιγμή της επαγγελματικής του πορείας. Ο Coach είναι ένας εξειδικευμένος επαγγελματίας που προέρχεται κυρίως εκτός της σχολικής μονάδας και έχει λάβει σαφώς εξειδικευμένη εκπαίδευση και μόρφωση, για να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς με τους οποίους συνεργάζεται. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ευβοίας, σχετικά με τη σημασία και τον ρόλο του Coach σε μία διαρκή καθοδήγηση και στήριξη των εκπαιδευτικών στον χώρο της σχολικής μονάδας. Για τη συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση

προκειμένου να διερευνηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες απόψεις εκπαιδευτικών. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 132 συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ευβοίας. Η έρευνα διεξήχθη με δομημένο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τον σκοπό της έρευνας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ένας επαγγελματίας καθοδηγητής, ο οποίος θα είναι επιστημονικά και επαγγελματικά καταξιωμένος, μπορεί να συμβάλει στην ουσιαστική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και κατά συνέπεια στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας που παρέχουν.

**Λέξεις κλειδιά:** εκπαίδευση, καθοδηγητής, στήριξη εκπαιδευτικού

## Εισαγωγή

Σε μία εποχή με ραγδαίες αλλαγές, σε όλους τους τομείς της ζωής μας, είναι φυσικό ο χώρος της εκπαίδευσης να επηρεάζεται και να προσπαθεί να προσαρμοστεί στις ταχύτατες εξελίξεις και στις νέες απαιτήσεις της κοινωνίας. Οι εκπαιδευτικοί, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα, πρέπει να είναι παιδαγωγικά και διδακτικά καταρτισμένοι, να γνωρίζουν τη χρήση των νέων τεχνολογιών, να χρησιμοποιούν ποικίλες μορφές διδασκαλίας και κυρίως να φροντίζουν για τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη, η οποία θα τους βοηθήσει να προσφέρουν ένα ποιοτικό εκπαιδευτικό προϊόν.

Ένας επαγγελματικός καθοδηγητής μπορεί να παίξει τον ρόλο της καθοδήγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων στους εκπαιδευτικούς. Η υποστήριξη των εκπαιδευτικών, από κάποιον επαγγελματία καθοδηγητή, πρέπει να είναι μία οργανωμένη και διαρκής διαδικασία. Θα αρχίζει με την έναρξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και θα συνεχίζεται και μετέπειτα, με στόχο τη συνεχή βελτίωση του εκπαιδευτικού και την επιτυχή αντιμετώπιση των επαγγελματικών του προκλήσεων και αναζητήσεων. Η στοχευμένη καθοδήγηση (coaching) πρέπει να συμβάλει στην ατομική βελτίωση, στην πρόοδο και στην επαγγελματική ανάπτυξή του.

Μέχρι σήμερα ο όρος coaching δεν έχει αποδοθεί επαρκώς στα ελληνικά. Η καλύτερη δυνατή προσέγγιση του όρου είναι αυτή της «επαγγελματικής καθοδήγησης» που παρέχεται στα άτομα, τα οποία εισάγονται σε ένα τέτοιο πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ως η διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων και απόκτησης γνώσεων, με στόχο την ικανοποίηση επαγγελματικών αναγκών αλλά και την ενδυνάμωση του ατόμου. Το coaching θεωρείται γενικά ως μια συγκεκριμένη μορφή παροχής συμβουλών, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, καθώς εστιάζει σε ειδικότερα καθήκοντα, στις δεξιότητες ή ικανότητες και έχει κατά κάποιο τρόπο σχέση με την απόδοση (performance) (Green, Holmes, & Shaw, 1991).

Με βάση τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε την αναγκαιότητα και την αξία διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, αναφορικά με τη σπουδαιότητα του Coach για μία αποτελεσματική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών, ανεξαρτήτου προϋπηρεσίας.

## 1. Η διαρκής επαγγελματική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών

### 1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής καθοδήγησης

Παρόλο που δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τον όρο καθοδήγηση ή αλλιώς συμβουλευτική (coaching), μπορούμε να την περιγράψουμε ως εκείνη τη συνεργατική, δομημένη και συνεχή διαδικασία, μεταξύ δύο ή και περισσότερων εκπαιδευομένων, με σκοπό (οι εκπαιδευόμενοι) να μπορέσουν να ενσωματώσουν τις νέες γνώσεις και τις δεξιότητες. Η εκπαίδευση γίνεται από ειδικούς και πεπειραμένους ανθρώπους στο αντικείμενό τους, που ονομάζονται καθοδηγητές (Coaches) και η εξάσκηση γίνεται σε καθημερινή βάση, έχοντας μια συνεχή ροή (Leat et al., 2010).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η καθοδήγηση με τη μορφή που τη συναντάμε σήμερα, ως μια επαγγελματική οργάνωση, εμφανίστηκε επίσημα για πρώτη φορά, κατά την δεκαετία του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Σύμφωνα με τους μελετητές, η καθοδήγηση έχει ρίζες σε τρεις κύριους επιστημονικούς κλάδους, που είναι ο κλάδος της ψυχοθεραπείας και της συμβουλευτικής, ο κλάδος της διαχείρισης (management) και ο κλάδος της εκπαίδευσης με σκοπό την προσωπική ανάπτυξη, την αυτό-κατευθυνόμενη μάθηση και την εκπαίδευση ενηλίκων (Κανελίδου, 2010).

Πιο συγκεκριμένα οι εκπαιδευτές, μέσω της παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης, καθοδήγησης αλλά και συμβουλών, στοχεύουν σε μία μορφή ανάπτυξης του εκπαιδευομένου, επιτυγχάνοντας κάποιον συγκεκριμένο, ατομικό ή επαγγελματικό στόχο. Βασικό χαρακτηριστικό της καθοδήγησης είναι το γεγονός ότι η εκπαίδευση εστιάζεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και όχι γενικότερων σκοπών, όπως είναι, για παράδειγμα, η συνολική ανάπτυξη του ατόμου (Renton, 2009).

Μέσα από την καθοδήγηση, το άτομο καλείται να ανακαλύψει και να καλλιεργήσει αυτό που έχει ήδη μέσα του. Είναι γεγονός ότι για να προχωρήσει ένας άνθρωπος μπροστά στο επάγγελμά του αλλά και στη ζωή του γενικότερα, πολλές φορές, χρειάζεται την κατάλληλη καλλιέργεια αλλά και ενθάρρυνση, μέσω των οποίων δύναται να αποκτήσει αυτογνωσία, μεγαλύτερη στόχευση και επίγνωση των επιλογών του, ενώ παράλληλα αποκτά το κατάλληλο έναυσμα για δράση (Νικολάου, 2014).

Ο καθοδηγητής σκοπεύει στο να εκπαιδεύσει με αποτελεσματικό τρόπο τα άτομα και να οργανώσει, όχι μόνος του αλλά από κοινού μαζί τους, ένα σχέδιο, το οποίο βήμα προς βήμα θα οδηγήσει προς την επίτευξη του στόχου, που έχουν θέσει (Κέντρο Γυναικείων Μελετών και Ερευνών, 2013).

Το coaching περιλαμβάνει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων του ατόμου, βελτιώνει την απόδοση στην εργασία και βοηθάει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ιδιωτική ζωή ενός ατόμου. Τις περισσότερες φορές διαρκεί για σύντομο χρονικό διάστημα και επικεντρώνεται σε ειδικές δεξιότητες και στόχους. Στη σημερινή εποχή συνδέεται με το mentoring και την επαγγελματική ανάπτυξη.

## 1.2. Η έννοια της επαγγελματικής καθοδήγησης στη σχολική μονάδα

Στον χώρο της εκπαίδευσης, η έννοια της επαγγελματικής καθοδήγησης αποκτά ακόμα περισσότερη σημασία (Killion, 2009), καθώς πρόκειται για έναν τομέα βαρυσήμαντο για την κοινωνία αλλά και γεμάτο προκλήσεις, αφού συνεχώς σημειώνονται αλλαγές, κάτι που απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες από τους εκπαιδευτικούς. Μέσω της αναπτυξιακής προσέγγισης, η οποία αξιοποιεί μια επικοινωνιακού τύπου μάθηση, μεταθέτεται το κέντρο λήψης των αποφάσεων.

Ειδικότερα, η λήψη των αποφάσεων μεταφέρεται από την «εξωτερική αυθεντία» (δηλαδή τον εκπαιδευτή) στον ίδιο τον εκπαιδευτικό, ο οποίος μέσω του εσωτερικού του ελέγχου και της ανάπτυξης της αυτογνωσίας, καθίσταται υπεύθυνος για την ίδια του την εξέλιξη. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, ο εκπαιδευτικός κατανοεί ότι ο ίδιος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ότι ο ρόλος του δεν περιορίζεται στην απλή μεταβίβαση γνώσεων στους μαθητές του (Δεδούλη & Κατσαρού, 2008).

Ειδικότερα, όσον αφορά στη δομή του προγράμματος της καθοδήγησης και της εκπαίδευσης, αυτό που πρέπει να έχει σαν κεντρικό γνώμονα κατά τον σχεδιασμό του, είναι η επίτευξη των επιθυμητών στόχων, που σχετίζονται με την καλή επίδοση των μαθητών. Ο Διευθυντής του σχολείου καλείται να υποδείξει τους βασικούς στόχους στον εκπαιδευτή, ο οποίος με βάση αυτούς (τους στόχους) θα προσαρμόσει τη δουλειά του, που θα αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και κοινού συντονισμού, τόσο με τον Διευθυντή του σχολείου, όσο και με την υπόλοιπη ηγετική ομάδα και την κοινότητα επιθεώρησης (Harrison & Killion, 2006). Αξίζει να αναφέρουμε ότι η επαγγελματική ανάπτυξη είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση και είναι συνάρτηση των αναγκών του σχολείου αλλά και των στόχων κάθε φορά, προς επίτευξη.

Τέλος, είναι σημαντικό οι διευθυντές των σχολείων να συνεργάζονται με τους καθοδηγητές και να μοιράζονται μαζί τους τόσο την επίβλεψη, όσο και την αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου. Η εξέταση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος εκπαίδευσης, κρίνεται αναγκαία και πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς κατ’ αυτόν τον τρόπο, δύναται να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία ή οι παραλείψεις του σχεδίου καθοδήγησης και να υπερκεραστούν, με στόχο τη βελτίωσή του (Harrison & Killion, 2006).

## 1.3. Η διαρκής επαγγελματική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και η σημασία της

Οι εκπαιδευτικοί, προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του επαγγέλματός τους, είναι απαραίτητο να αναπτύξουν ιδιαίτερες ικανότητες, μέσα από τη σωστή καθοδήγηση (coaching). Είναι πολύ σημαντικό, ο εκπαιδευτικός να μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια και τη συμβουλή κάποιου προσώπου, που θα λειτουργήσει ως προπονητής και σύμβουλος και θα τον βοηθήσει να ξεπεράσει την προβληματική του κατάσταση ή θα τον κατευθύνει στην επαγγελματική του ανάπτυξη.

Η διαρκής επαγγελματική καθοδήγηση βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να μάθουν, να αναπτυχθούν και να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό το δυναμικό τους. Μαθαίνοντας, οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί, να αντιμετωπίζουν με το σωστό τρόπο τα προβλήματά τους είναι σε θέση να μεταδώσουν τη δεξιότητα αυτή και στους μαθητές τους (Johnson, 2013).

Ο σκοπός του coaching είναι να παρέχει εστιασμένη υποστήριξη, για να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί μέσα από τη χρήση των βέλτιστων πρακτικών στη διδασκαλία τους. Η επαγγελματική καθοδήγηση, σε οποιοδήποτε στάδιο της επαγγελματικής καριέρας, δύναται:

- ✓ να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να ενημερωθούν για τις νέες αντιλήψεις σχετικά με τον τρόπο που μαθαίνουμε.
- ✓ να τους εκπαιδεύσει στη δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης σε οποιαδήποτε ομάδα μαθητών.
- ✓ να τους ενημερώσει και να τους διδάξει νέες μορφές διαχείρισης των συγκρούσεων, που εμφανίζονται στη σχολική μονάδα.
- ✓ να τους εξασκήσει τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να τις χρησιμοποιούν στην ενθάρρυνση των μαθητών τους.

Σε κάθε περίπτωση, η επαγγελματική καθοδήγηση χρειάζεται να είναι συνεχής και να οδηγεί στην επαγγελματική ανάπτυξη (Bolam, 1993; Hawkins & Smith, 2006). Πράγματι, ένα εκπαιδευτικό σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένο όταν επενδύει στην δημιουργία εκπαιδευτικών που στοχάζονται και λειτουργούν ως ερευνητές Donaldson (2011). Αυτού του είδους οι εκπαιδευτικοί θα είναι ικανοί όχι απλά να επιτελούν το έργο τους (δηλαδή, τη διδασκαλία) με επιτυχία, αλλά να εμπλέκονται και να ανταποκρίνονται επιτυχώς, στην πολυπλοκότητα του εκπαιδευτικού τους έργου αποτελώντας τον κυριότερο διαμορφωτικό παράγοντα κάθε εκπαιδευτικής αλλαγής.

#### **1.4. Ο ρόλος του Coach σε ένα πρόγραμμα επαγγελματικής καθοδήγησης**

Είναι γεγονός, ότι ο ρόλος του καθοδηγητή (Coach) είναι πολύπλευρος και συνίσταται, τόσο στην υποστήριξη του εκπαιδευόμενου στη διαδρομή του (η οποία ενδέχεται να είναι και διαφορετική από τη δική του), όσο και στη διευκόλυνση της σκέψης του εκπαιδευόμενου, κάτι που θα τον βοηθήσει στη μάθησή του, σε ζητήματα, όχι μόνο που αφορούν στον χώρο εργασίας του αλλά και στην καθημερινή ζωή.

Επίσης, ο καθοδηγητής στα πλαίσια του ρόλου του, οφείλει να ενθαρρύνει τα άτομα να ζουν υπό το πρίσμα του προσωπικού τους στόχου, να ξεκαθαρίζουν μόνοι τους, εν τέλει, τη σκέψη και τις πράξεις τους, να θέτουν στόχους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει, πώς να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προκύπτουν, τόσο στον χώρο εργασίας του, όσο και στην καθημερινότητά του και να συναισθάνεται την ατομική του ευθύνη για ό,τι του συμβαίνει (Νικολάου, 2014).

Ο Coach οργανώνει και αναλύει τα δεδομένα και τις συνθήκες της σχολικής μονάδας και βοηθάει τον εκπαιδευτικό να προσαρμοστεί σε αυτή. Η καθοδήγηση επιτρέπει την υιοθέτηση νέας κουλτούρας αλλά και την αξιοποίηση ολόκληρου του προσωπικού, αφού όλα τα μέλη δρουν πιο αποδοτικά, αποτελεσματικά και με ενσυναίσθηση του ρόλου και της ευθύνης τους στην όλη διαδικασία. Ο Killion (2009), επισημαίνει επίσης, ότι ο Coach λειτουργεί ως ειδικός εκπαιδευτικός και υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους με το «τι» και το «πως» της διδασκαλίας. Βοηθά τους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιούν σωστά το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών, να θέτουν συγκεκριμένους διδακτικούς σκοπούς, να σχεδιάζουν τη διδασκαλία τους σύμφωνα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των μαθητών τους και να θέτουν στόχους βελτίωσης. Συνοπτικά, ο Coach:

- διευκολύνει, την ομαδικότητα, τις συζητήσεις και τις ανταλλαγές απόψεων τόσο μεταξύ του ίδιου και των εκπαιδευτικών, όσο και των εκπαιδευτικών μεταξύ τους (Harrison & Killion, 2006).
- εντοπίζει τα δυνατά σημεία των εκπαιδευτικών, συνεργάζεται και συζητά κοινά θέματα ενδιαφέροντος και προσπαθεί να εκμαιεύσει ιδέες και προβληματισμούς.
- ως υποστηρικτής τάξης, συμβάλλει στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και πρακτικών που στηρίζονται στην έρευνα και βοηθούν τους μαθητές να μάθουν περισσότερο και αποτελεσματικότερα (Knight, 2009). Μπορεί ο ίδιος να επιδείξει μία διδασκαλία ή να παρακολουθήσει τον καθοδηγούμενο σε μία διδασκαλία και έπειτα, με την κατάλληλη ανατροφοδότηση να επισημάνει τα θετικά στοιχεία ή να συζητήσει τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά (Killion, 2009).
- αποτελεί μια δύναμη για αλλαγή και βελτίωση σχολείων, μια και μπορεί να στηρίξει επιβεβλημένες μεταρρυθμίσεις (Knight, 2007). Προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών, οργανώνοντας επιμορφωτικές δράσεις με βάση τις ανάγκες των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Συντονίζει επισκέψεις ανά τμήμα, ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην έρευνα και συντονίζει την οργάνωση κοινοτήτων μάθησης εκπαιδευτικών, τόσο εντός της σχολικής μονάδας, όσο και σε συνεργασία με άλλα σχολεία (Killion, 2009).

Η εκπαιδευτική καθοδήγηση (instructional coaching), είναι εκείνο το είδος της καθοδήγησης, όπου οι εκπαιδευτές (ή αλλιώς εκπαιδευτικοί καθοδηγητές-instructional coaches) στοχεύουν στην διδασκαλία των εκπαιδευτικών (δηλαδή, των παιδαγωγών), αναφορικά με τη χρήση αποδεδειγμένων και ενδεδειγμένων εκπαιδευτικών μεθόδων. Προκειμένου, οι καθοδηγητές να είναι επιτυχημένοι στο έργο τους, οφείλουν να κατέχουν μία πληθώρα δεξιοτήτων, τόσο επικοινωνιακών, όσο και άρτιας ακαδημαϊκής εκπαίδευσης (Killion, 2009).

Πέρα από την παροχή υλικού και διδακτικών πρακτικών, ο καθοδηγητής αποτελεί έναν συν-διοργανωτή, έναν συν-διδάσκαλο και έναν πάροχο ανατροφοδότησης για τον εκπαιδευτικό. Μέσω της συνεργασίας, δε θα ξεπεραστούν μόνο οι δυσκολίες και τα προβλήματα, αλλά θα διδαχθούν ο ένας από τον άλλον, δουλεύοντας συνεργατικά. Ο μεν

εκπαιδευτικός θα γίνει πιο αποτελεσματικός στη δουλειά του, αποκτώντας νέες γνώσεις και τεχνικές διδασκαλίας και ο δε καθοδηγητής θα αποκτήσει εργασιακή εμπειρία στον τομέα της καθοδήγησης (Von Frank, 2010).

## 2. Μεθοδολογία Έρευνας

### 2.1. Σκοπός –Στόχοι-Ερευνητικά ερωτήματα

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Ευβοίας, σχετικά με τη σημασία και τον ρόλο του επαγγελματικού καθοδηγητή (Coach) στην καθοδήγηση και στήριξη των εκπαιδευτικών.

Οι επιμέρους στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

- Να εξεταστεί η σπουδαιότητα της διαρκούς καθοδήγησης και στήριξης των εκπαιδευτικών
- Να διερευνηθεί ο ρόλος του επαγγελματία καθοδηγητή σε ένα πρόγραμμα στήριξης εκπαιδευτικού στη σχολική μονάδα

Από τους επιμέρους στόχους έχουν προκύψει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία και διερευνώνται στη συγκεκριμένη έρευνα:

1. Ποια η σημασία και η αναγκαιότητα της οργανωμένης και διαρκούς καθοδήγησης των εκπαιδευτικών;
2. Ποια είναι τα οφέλη από την εισαγωγή της οργανωμένης καθοδήγησης για τον εκπαιδευτικό;
3. Ποιος είναι ο ρόλος ενός σωστού επαγγελματία καθοδηγητή σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης εκπαιδευτικού στη σχολική μονάδα;

### 2.2. Η ερευνητική μέθοδος

Για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιλέχτηκε η ποσοτική προσέγγιση προκειμένου να διερευνηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες απόψεις εκπαιδευτικών, να παρουσιαστούν αριθμητικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων και να συσχετιστούν ευκολότερα με τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα συνδέεται με τη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της επισκόπησης. Σύμφωνα με τους Cohen, Manion & Morrison (2008), «οι επισκοπήσεις κατά κανόνα συλλέγουν δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο

χρονικό σημείο, αποσκοπώντας να περιγράψουν τη φύση των υπάρχουσών συνθηκών ή να εντοπίσουν σταθερές με βάση τις οποίες μπορούν να συγκριθούν οι υπάρχουσες συνθήκες» (σελ. 290).

### 2.3. Δείγμα της έρευνας

Για τον καθορισμό του δείγματος, της ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας (Cohen et al., 2008). Επειδή ο πληθυσμός στόχος ήταν ιδιαίτερα αυξημένος για μια έρευνα που ακολουθεί περιορισμούς (κόστους, χρόνου), ο ερευνητής περιόρισε το δείγμα του στους εκπαιδευτικούς της 3ης Εκπαιδευτικής Περιφέρειας του Ν. Ευβοίας. Η επιλογή της δείγματος έγινε, για πρακτικούς λόγους, μιας και η συγκεκριμένη περιφέρεια είναι η περιοχή εργασίας του ερευνητή και ήταν πιο εύκολη η διανομή των ερωτηματολογίων ακόμα και με φυσική παρουσία. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 132 συμμετέχοντες, 42 από τους οποίους είναι άνδρες (31,8%) και 90 είναι γυναίκες (68,2%), όπως παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς το φύλο

	Φύλο	
	N	%
Άνδρας	42	31,80%
Γυναίκα	90	68,20%
Σύνολο	132	100,00%

### 2.4. Εργαλείο συλλογής δεδομένων της έρευνας

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο που είναι, σύμφωνα με τον Κελπανίδη (1999), «η πιο συνηθισμένη μέθοδος συλλογής δεδομένων, γιατί επιτρέπει να πραγματοποιηθεί το καλύτερο αποτέλεσμα συλλογής πληροφοριών, με το μικρότερο δυνατό κόστος» (σελ. 81).

Οι 24 ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κλειστές, ώστε να μπορεί να γίνει εύκολη επεξεργασία και διεξαγωγή συμπερασμάτων με το στατιστικό λογισμικό SPSS και κατά περίπτωση με τη χρήση του Υπολογιστικού Φύλλου Microsoft Excel V7. Αναπτύχθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο και για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκαν τρία είδη κλιμάκων μέτρησης:

α) η ονομαστική κλίμακα (φύλο, πρόσθετες σπουδές, εργασιακή σχέση, θέση ευθύνης)

β) η αναλογική (ισοδιαστημική) κλίμακα (ηλικία, έτη προϋπηρεσίας)

γ) η κωδικοποιημένη πεντάβαθμη κλίμακα διαστημάτων Likert με διαβάθμιση από το: Πάρα πολύ = 5, Πολύ = 4, Αρκετά = 3, Λίγο = 2, Καθόλου = 1. Οι Cohen et al., (2008) αναφέρουν ότι «οι κλίμακες ιεράρχησης είναι πολύ χρήσιμοι μηχανισμοί για τον ερευνητή, καθώς



ενσωματώνουν ένα βαθμό ευαισθησίας και διαφοροποίησης των απαντήσεων, ενώ ταυτόχρονα αποφέρουν ποσοτικά δεδομένα» (σελ.426). Ο Creswell (2011), επισημαίνει ότι η κλίμακα αυτή αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο για την αξιολόγηση και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Creswell, 2011).

Ο έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας πραγματοποιήθηκε με τον δείκτη Cronbach' s Alpha. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ο δείκτης υπολογίστηκε σε 0,958 και δείχνει ένα εξαιρετικό επίπεδο εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου (πίνακας 5.6.1). Ο δείκτης αξιοπιστίας ανά ερώτηση δίνεται στον πίνακα 3.

**Πίνακας 3. Cronbach's Alpha δείκτης αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,958	53

#### **2.4.1. Διάρθρωση ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τέσσερα μέρη:

- **Προφίλ εκπαιδευτικού:** περιλαμβάνονται 7 ερωτήσεις που έπρεπε να συμπληρωθούν πριν από τη συνέντευξη και αφορούν: φύλο, ηλικία, ειδικότητα, έτη προϋπηρεσίας, τίτλους σπουδών, θέση ευθύνης, καθεστώς εργασίας.
- **Αναγκαιότητα οργανωμένης καθοδήγησης στις σχολικές μονάδες:** (ερωτήσεις 1-5) - αφορά την αναγκαιότητα οργανωμένης καθοδήγησης από έναν επαγγελματία καθοδηγητή στις σχολικές μονάδες.
- **Ρόλος του επαγγελματικού καθοδηγητή σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης εκπαιδευτικών** (ερωτήσεις 6 – 19) - αναφέρεται στον ρόλο του επαγγελματικού καθοδηγητή.
- **Οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης για τον καθοδηγούμενο :** (ερωτήσεις 20-24) - αναφέρεται στα οφέλη για τον καθοδηγούμενο.

#### **2.5. Περιορισμοί έρευνας**

Η μεθοδολογία, όπως προαναφέρθηκε, δεν ήταν μικτή, αφού χρησιμοποιήθηκε μόνο το ποσοτικό ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Στην προκειμένη περίπτωση δεν επιχειρήθηκε τριγωνοποίηση στη μεθοδολογία, με την παράλληλη χρήση της ποιοτικής έρευνας, ώστε να βρεθούν ομοιότητες ή διαφορές, συγκρίνοντας και ελέγχοντας τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων με αυτά των συνεντεύξεων και έτσι να μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, το δείγμα της έρευνας ήταν σχετικό μικρό, περιορισμένο σε κοντινά σχολεία με τον χώρο εργασίας του ερευνητή και όχι αναλογικό από όλα τα σχολεία της Εύβοιας, γεγονός που δυσκολεύει τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Επιπλέον λόγω της μη ύπαρξης του επαγγελματικού καθοδηγητή, στον χώρο της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευτικοί δεν είχαν προσωπική εμπειρία από τα οφέλη μίας οργανωμένης, συστηματικής και διαρκούς καθοδήγησης.

### 3. Αποτελέσματα

Προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες επεξεργασίες, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός και οι επί μέρους στόχοι της παρούσας εργασίας, έγινε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS V20 (Statistical Package for Social Sciences), και κατά περίπτωση του Υπολογιστικού Φύλλου Microsoft Excel V7.

#### 3.1. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των δημογραφικών και υπηρεσιακών στοιχείων

Το δείγμα αποτελείται από 132 συμμετέχοντες, 42 από τους οποίους είναι άνδρες (31,8%) και 90 είναι γυναίκες (68,2%). Η κατανομή της ηλικίας των ανδρών, εμφανίζει ότι οι πολυπληθέστερες ηλικιακές ομάδες για τους άνδρες είναι 41-45 ετών και 51-55 ετών (από 9 συμμετέχοντες, 21,4% των ανδρών η κάθε ηλικιακή ομάδα). Η κατανομή των ηλικιών των γυναικών εκπαιδευτικών παρουσιάζει ότι η επικρατέστερη ομάδα είναι 31-35 ετών (19 συμμετέχουσες, 21,1% των γυναικών). Οι άνδρες συγκεντρώνουν μικρότερες συχνότητες στις μικρότερες ηλικίες από ότι οι γυναίκες, ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση σε μικρότερες ηλικίες.

Η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς την ειδικότητα παρουσιάζει (όπως είναι αναμενόμενο) μεγαλύτερη συγκέντρωση στους δασκάλους - ΠΕ70, (97 συμμετέχοντες, 73,5%). Ακολουθούν οι ειδικότητες ειδικής αγωγής (ΠΕ71) με 13 συμμετέχοντες (9,8%), και της φυσικής αγωγής (ΠΕ11) και Αγγλικών (ΠΕ06) με 8 συμμετέχοντες (6,1%) η καθεμιά. Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας η επικρατέστερη ομάδα είναι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται στην εκπαίδευση 6-10 έτη (35 συμμετέχοντες, 26,5%). Η κατανομή των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τις σπουδές τους, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4, εμφανίζει ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών έχει το βασικό πτυχίο (95 συμμετέχοντες, 72%), 9 ερωτώμενοι (6,8%) έχουν αποκτήσει δεύτερο πτυχίο, ενώ 23 συμμετέχοντες (17,4%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Διδακτορικό κατέχουν 5 συμμετέχοντες (3,8%).

**Πίνακας 4. Κατανομή εκπαιδευτικών ως προς τους τίτλους σπουδών**

Τίτλοι σπουδών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Βασικό Πτυχίο	95	72,0	72,0	72,0
Δεύτερο πτυχίο	9	6,8	6,8	78,8
Valid Μεταπτυχιακό	23	17,4	17,4	96,2
Διδακτορικό	5	3,8	3,8	100,0
Total	132	100,0	100,0	

### 3.2. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

#### 3.2.1. 1ος Άξονας: Αναγκαιότητα οργανωμένης καθοδήγησης στις σχολικές μονάδες

Ο άξονας αυτός σχετίζεται, με την αναγκαιότητα ένταξης οργανωμένης καθοδήγησης στις σχολικές μονάδες και τα αποτελέσματα από την ανάλυση των στοιχείων, παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

##### 3.2.1.1. Σημασία διαρκούς και οργανωμένης καθοδήγησης στις εκπαιδευτικές μονάδες

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι: Ένας εκπαιδευτικός χρειάζεται διαρκή και οργανωμένη υποστήριξη σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής του πορείας» καταγράφεται μία θετική άποψη από περίπου 7 στους 10 εκπαιδευτικούς τους δείγματος (92 άτομα, 70,2%), αναδεικνύοντας έτσι την προσωπική τους ανάγκη και την ανάγκη που αναγνωρίζουν για τους συναδέλφους τους για οργανωμένη υποστήριξη στο έργο τους.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών εκφράζει μια αρνητική τάση στις απόψεις αναφορικά με τον βαθμό που η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της χώρας μας, επαρκεί για την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου. Συγκεκριμένα, 83 άτομα (63,3%) απάντησαν καθόλου ή λίγο, 38 άτομα (29%) απάντησαν αρκετά και 10 άτομα (7,6%) απάντησαν πολύ, ενώ κανένας δεν απάντησε πάρα πολύ. Αυτές οι απαντήσεις συμφωνούν με το πάγιο αίτημα των εκπαιδευτικών για διαρκή ενδοσχολική επιμόρφωση, δεδομένου ότι η υπάρχουσα είναι ανεπαρκής.

Η κατανομή των απαντήσεων σχετικά με τον βαθμό που εκτιμούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος ότι η βοήθεια από έναν επαγγελματικό καθοδηγητή (Coach) μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση και στην ενίσχυση της ποιότητας της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών, παρουσιάζει ότι σχεδόν ένας στους δυο εκφράζει μια θετική στάση (60 άτομα, 46,1%). Η

σημαντική βοήθεια, που μπορεί να προσφέρει ένας καθοδηγητής, έχει αναδειχθεί μέσα από την έρευνα των Joellen & Killion (2009), καθώς και του Killion (2009).

### 3.2.1.2. Πολιτεία και επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Εντονότατη είναι η αρνητική στάση των ερωτώμενων στην ερώτηση για τον βαθμό που εκτιμούν ότι η πολιτεία παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αφού περισσότεροι από 8 στους 10 (113 άτομα, 86,2%) απάντησαν καθόλου ή λίγο, και μόνο ένας/μια απάντησε πάρα πολύ. Αυτό είναι ενδεικτικό των απόψεων που κυριαρχούν στους εκπαιδευτικούς γύρω από το έλλειμμα της πολιτείας να καλύψει τις ανάγκες τους σε στήριξη και καθοδήγηση για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η ανάγκη για στήριξη των εκπαιδευτικών, αναφορικά με ελλείψεις, που ενδεχομένως παρουσιάζουν, είναι κάτι που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία (Παπαναούμ, 2003; Πατούνα και συν., 2005).

Η θετική τάση των συμμετεχόντων αποτυπώνεται στην κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι: Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου», αφού περισσότεροι από τρεις στους τέσσερις (100 άτομα, 76,3%) απάντησαν πολύ ή πάρα πολύ. Οι θετικές απόψεις των εκπαιδευτικών συνάδουν με τους Hargreaves & Fullan (2000), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού.

Ο πίνακας 5 παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στις ερωτήσεις που αναφέρονται στην αναγκαιότητα ένταξης οργανωμένης καθοδήγησης των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες. Η συγκριτική παρουσίαση εμφανίζει ότι η δήλωση με την πιο έντονη θετική τάση στις απόψεις των εκπαιδευτικών είναι ότι «Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου», ενώ αντιθέτως, η δήλωση με την πιο έντονα αρνητική τάση είναι ότι «Η πολιτεία παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών».

**Πίνακας 5. Αναγκαιότητα ένταξης οργανωμένης καθοδήγησης των εκπαιδευτικών**

Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι:		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Ένας εκπαιδευτικός χρειάζεται διαρκή και οργανωμένη υποστήριξη.	N	2	5	32	51	41
	%	1,5	3,8	24,4	38,9	31,3
2. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της χώρας μας, επαρκεί για την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.	N	18	65	38	10	
	%	13,7	49,6	29,0	7,6	

3. Η βοήθεια από έναν επαγγελματικό καθοδηγητή (Coach) μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση και στην ενίσχυση της ποιότητας της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών.	N	7	23	40	44	16
	%	5,4	17,7	30,8	33,8	12,3
4. Η πολιτεία παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	N	43	70	16	1	1
	%	32,8	53,4	12,2	,8	,8
5. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.	N	2	5	24	57	43
	%	1,5	3,8	18,3	43,5	32,8

### 3.2.2. 2ος άξονας: Ο Ρόλος του επαγγελματικού καθοδηγητή σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης

Ο δεύτερος άξονας αναφέρεται στον ρόλο του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach). Αυτός σχετίζεται με 14 ερωτήσεις (6-19), προς τους συμμετέχοντες, οι οποίες καταγράφουν τις απόψεις τους γύρω από αυτόν τον ρόλο.

Η πρώτη ερώτηση της ομάδας είναι «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι: Να οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών προσαρμοσμένο στους στόχους και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας». Η κυρίαρχη τάση στις απόψεις των εκπαιδευτικών είναι ουδέτερη (53 συμμετέχοντες, ποσοστό 40,2%).

Η δεύτερη ερώτηση της ομάδας αναφέρει «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι: Να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων». Η τάση που επίσης παρατηρείται στο δείγμα είναι ουδέτερη (58 συμμετέχοντες, ποσοστό 43,9%). Σύμφωνα με τον Killion (2009), ο Coach λειτουργεί ως ειδικός εκπαιδευτικός, με υποστηρικτικό ρόλο, βοηθώντας τους καθοδηγούμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να δρα ως πάροχος υλικού (έντυπου ή ηλεκτρονικής μορφής), ώστε να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό», παρουσιάζει μια θετική τάση των συμμετεχόντων οι οποίοι συμφωνούν ότι αυτό ισχύει πολύ – πάρα πολύ (42,5%).

Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα για την ερώτηση: «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να παρέχει συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη», καταγράφοντας επίσης μια θετική τάση των συμμετεχόντων (42,5%).

Η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τις απαντήσεις τους στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach)

εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στο πώς να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται», παρουσιάζει ότι ελαφρώς πάνω από τους μισούς έχουν θετική άποψη (50,8%).

Παρόμοια θετική τάση καταγράφεται και αναφορικά με την ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι: Να προτείνει νέες μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίας και να συμβάλλει στην εφαρμογή τους» με 68 συμμετέχοντες (51,5%) να έχουν απαντήσει αθροιστικά πολύ και πάρα πολύ.

Η θετική τάση παρουσιάζεται πιο έντονη για την ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να παρουσιάζει νέες παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους, κατά τη μαθησιακή διαδικασία, μέσα από δειγματικές διδασκαλίες» στην οποία περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (54,6%) απάντησαν πολύ ή πάρα πολύ.

Σε παρόμοια κατεύθυνση, αν και κάπως πιο μετριασμένες, είναι οι απαντήσεις στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό της διδασκαλίας και στην επίτευξη των στόχων, που έχουν θέσει». Η τάση που κυριαρχεί είναι η θετική (61 άτομα, ποσοστό 46,2%). Η υποστήριξη των εκπαιδευτικών στο να πετυχαίνουν τους στόχους τους είναι ένα σημείο που έχει καταγραφεί από τον Killion (2009), ο οποίος αναφέρει ότι στο κομμάτι αυτό ο Coach λειτουργεί ως ειδικός εκπαιδευτικός.

Ανάλογα αποτελέσματα καταγράφονται από τις απαντήσεις στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε ζητήματα προγραμματισμού, οργάνωσης και διαχείρισης της τάξης». Το δείγμα αποτυπώνει μια θετική τάση (46,2% απάντησαν αθροιστικά πολύ ή πάρα πολύ).

Στην ίδια θετική κατεύθυνση (43,9%) προσανατολίζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να εντοπίζει τις αδυναμίες και να αναλαμβάνει επιμορφωτικές δράσεις με κέντρο το σχολείο».

Η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να συντονίζει την οργάνωση κοινοτήτων μάθησης μεταξύ των εκπαιδευτικών», παρουσιάζουν μια τάση θετική (38,6%), όχι ιδιαίτερα έντονη αφού προσεγγίζει την ουδέτερη (35,6%).

Θετική τάση στις απαντήσεις ως προς την ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να ανατροφοδοτεί και να βοηθάει τον εκπαιδευτικό στην αυτοαξιολόγησή του, μέσα από εποικοδομητική συζήτηση», καταγράφεται από τους ερωτώμενους (42,4%).

Το στοιχείο του αναστοχασμού είναι αυτό που ερευνάται από την ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να βοηθάει τον εκπαιδευτικό να αναστοχαστεί επάνω στις διδακτικές του μεθόδους». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι σε μια θετική κατεύθυνση, με 57 ερωτώμενους (43,2%) να έχουν δώσει θετική απάντηση.

Τέλος, σε παρόμοια αποτελέσματα καταλήγει η ανάλυση των απαντήσεων για την ερώτηση «Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού, στη σχολική μονάδα είναι : Να προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα στη σχολική μονάδα», : 58 από τους ερωτώμενους (43,9%) έχουν δώσει θετική απάντηση.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών αναφορικά με τον ρόλο του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού που αναλύθηκαν στις παραγράφους που μόλις προηγήθηκαν, συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα 6.

**Πίνακας 6. Κατανομή συμμετεχόντων ως προς τις απόψεις τους για τον ρόλο του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach)**

<b>Ο ρόλος του Επαγγελματικού Καθοδηγητή (Coach) εκπαιδευτικού είναι :</b>		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
6. Να οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών προσαρμοσμένο στους στόχους και την κουλτούρα της σχολικής μονάδας.	N	10	25	53	30	12
	%	7,6	18,9	40,2	22,7	9,1
7. Να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων.	N	10	16	58	28	16
	%	7,6	12,1	43,9	21,2	12,1
8. Να δρα ως πάροχος υλικού (έντυπου ή ηλεκτρονικής μορφής), ώστε να βοηθήσει τον εκπαιδευτικό.	N	11	19	45	36	20
	%	8,3	14,4	34,1	27,3	15,2
9. Να παρέχει συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη.	N	10	22	42	43	13
	%	7,6	16,7	31,8	32,6	9,8
10. Να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στο πώς να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται.	N	9	13	41	45	22
	%	6,8	9,8	31,1	34,1	16,7
11. Να προτείνει νέες μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίας και να συμβάλλει στην εφαρμογή τους.	N	8	12	42	43	25
	%	6,1	9,1	31,8	32,6	18,9
12. Να παρουσιάζει νέες παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους, κατά τη μαθησιακή διαδικασία, μέσα από δειγματικές διδασκαλίες.	N	10	15	34	43	29
	%	7,6	11,4	25,8	32,6	22,0
13. Να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό της διδασκαλίας και στην επίτευξη των στόχων, που έχουν θέσει.	N	11	18	39	43	18
	%	8,3	13,6	29,5	32,6	13,6

14. Να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε ζητήματα προγραμματισμού, οργάνωσης και διαχείρισης της τάξης.	N	12	14	44	45	16
	%	9,1	10,6	33,3	34,1	12,1
15. Να εντοπίζει τις αδυναμίες και να αναλαμβάνει επιμορφωτικές δράσεις με κέντρο το σχολείο.	N	8	25	39	35	23
	%	6,1	18,9	29,5	26,5	17,4
16. Να συντονίζει την οργάνωση κοινοτήτων μάθησης μεταξύ των εκπαιδευτικών.	N	11	21	47	37	14
	%	8,3	15,9	35,6	28,0	10,6
17. Να ανατροφοδοτεί και να βοηθάει τον εκπαιδευτικό στην αυτοαξιολόγησή του, μέσα από εποικοδομητική συζήτηση.	N	10	23	41	39	17
	%	7,6	17,4	31,1	29,5	12,9
18. Να βοηθάει τον εκπαιδευτικό να αναστοχαστεί επάνω στις διδακτικές του μεθόδους.	N	10	19	45	42	15
	%	7,6	14,4	34,1	31,8	11,4
19. Να προωθεί τη συνεργασία και την ομαδικότητα στη σχολική μονάδα.	N	12	26	34	30	28
	%	9,1	19,7	25,8	22,7	21,2

### 3.2.3. 3ος άξονας: Οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης για τον καθοδηγούμενο

Τα οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης για τον καθοδηγούμενο, διερευνώνται μέσω πέντε ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Παρατηρείται μια καθαρά θετική τάση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων για τις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις: Στην ερώτηση «Η βοήθεια ενός καθοδηγητή μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη κάθε εκπαιδευτικού, σε οποιαδήποτε στιγμή της επαγγελματικής του πορείας», αυτή η θετική τάση αποτυπώνεται από 61 συμμετέχοντες (ποσοστό 46,2%), για την ερώτηση «Η οργανωμένη καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη διδασκαλία», από το 50%, στην ερώτηση «Η οργανωμένη καθοδήγηση των εκπαιδευτικών μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση των σχέσεων με τους μαθητές» θετικά απάντησαν 63 άτομα (47,7%) και στην ερώτηση «Η σωστή καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει στην οργάνωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, προσαρμοσμένου στις αδυναμίες του εκπαιδευτικού», η θετική τάση ως άθροισμα των αποκρίσεων πολύ + πάρα πολύ είναι 47%.

Αναφορικά με την τελευταία ερώτηση «Η βοήθεια από ένα καθοδηγητή, εντός της σχολικής μονάδας, μπορεί να βοηθήσει στο να ξεπεραστούν οι δυσκολίες (προσβασιμότητα, ελκυστικότητα αντικειμένου, φόρτος εργασίας, έλλειψη χρόνου, ημέρες και ώρες μαθημάτων, αυτοεκτίμηση, ηλικία), που εμποδίζουν τους εκπαιδευτικούς, κατά την επαγγελματική τους ανάπτυξη», οι συμμετέχοντες εμφάνισαν μια εικόνα μεταξύ ουδέτερης και θετικής τάσης (39,4%) και για τις δυο κατηγορίες. Τα αποτελέσματα αυτά αποτυπώνονται στον πίνακα 7.

Τα ευρήματα αυτά είναι σε συμφωνία με το θεωρητικό πλαίσιο σε ότι αφορά τη σημασία της καθοδήγησης. Σύμφωνα με τον Langdon (2011), οι εκπαιδευτικοί, και ιδιαίτερα οι



νεοεισερχόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν επαγγελματικά βασιζόμενοι στην συμπαράσταση, τη βοήθεια και την καθοδήγηση των Μεντόρων τους. Επίσης, η οργανωμένη καθοδήγηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συνεισφέρει στο να αποκτήσουν οι νέοι εκπαιδευτικοί τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη διδασκαλία και τη διαχείριση της τάξης (Moore – Johnson et al., 2005).

**Πίνακας 7. Οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης για τον εκπαιδευτικό**

Σε ποιο βαθμό εκτιμάτε ότι:		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
20. Η βοήθεια ενός καθοδηγητή μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη κάθε εκπαιδευτικού, σε οποιαδήποτε στιγμή της επαγγελματικής του πορείας.	N	6	14	49	42	19
	%	4,5	10,6	37,1	31,8	14,4
21. Η οργανωμένη καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη διδασκαλία.	N	3	18	43	53	13
	%	2,3	13,6	32,6	40,2	9,8
22. Η οργανωμένη καθοδήγηση των εκπαιδευτικών μπορεί να βελτιώσει τη διαχείριση των σχέσεων με τους μαθητές.	N	9	20	36	54	9
	%	6,8	15,2	27,3	40,9	6,8
23. Η σωστή καθοδήγηση μπορεί να βοηθήσει στην οργάνωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, προσαρμοσμένου στις αδυναμίες του εκπαιδευτικού.	N	4	19	45	44	18
	%	3,0	14,4	34,1	33,3	13,6
24. Η βοήθεια από ένα καθοδηγητή, εντός της σχολικής μονάδας, μπορεί να βοηθήσει στο να ξεπεραστούν οι δυσκολίες (προσβασιμότητα, ελκυστικότητα αντικειμένου, φόρτο εργασίας, έλλειψη χρόνου, ημέρες και ώρες μαθημάτων, αυτοεκτίμηση, ηλικία) που εμποδίζουν τους εκπαιδευτικούς, κατά την επαγγελματική τους ανάπτυξη.	N	10	16	52	32	20
	%	10,0	16,0	52,0	32,0	20,0

#### 4. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στην παρούσα ενότητα συνοψίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, με γνώμονα τον σκοπό, τους στόχους της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν.

##### **Η σημασία και η αναγκαιότητα της οργανωμένης και διαρκούς καθοδήγησης των εκπαιδευτικών**

Η θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ξεκάθαρη στο ότι η καθοδήγηση στα σχολεία εφαρμόζεται πολύ λίγο ή καθόλου. Συγκεκριμένα, θεωρούν ότι καθόλου ή λίγο η πολιτεία παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Η άποψη αυτή είναι αναμενόμενη και η ανάγκη για στήριξη των εκπαιδευτικών, αναφορικά με ελλείψεις που ενδεχομένως παρουσιάζουν, είναι κάτι που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία (Δούκα, και συν., 2008; Παπαναούμ, 2003; Πατούνα και συν., 2005). Παρόμοια αρνητική άποψη εξέφρασαν οι εκπαιδευτικοί για το αν η επιμόρφωση

των εκπαιδευτικών της χώρας μας, επαρκεί για την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου. Από την άλλη πλευρά, οι απόψεις του δείγματος είναι θετικές ως προς το ότι η βοήθεια από έναν επαγγελματικό καθοδηγητή (Coach) μπορεί να οδηγήσει στην ενδυνάμωση και στην ενίσχυση της ποιότητας της διδασκαλίας των εκπαιδευτικών, που με τη σειρά της θα συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Οι θετικές απόψεις των εκπαιδευτικών συνάδουν με τους Hargreaves & Fullan (1995). Η σημασία της οργανωμένης και διαρκούς καθοδήγησης των εκπαιδευτικών ως προς την εξέλιξη των εκπαιδευτικών, την ανάπτυξή τους, τη βελτίωση της διδασκαλίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων έχει αναδειχθεί και από άλλες έρευνες (Boyle et al., 2005; Bozeman & Feeney, 2007; Fletcher & Barrett, 2004).

### **Ρόλος του επαγγελματικού καθοδηγητή (Coach) σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης εκπαιδευτικών**

Οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι ένας Coach πρέπει κυρίως να παρουσιάζει νέες παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους, κατά τη μαθησιακή διαδικασία, μέσα από δειγματικές διδασκαλίες. Απόψεις που έχουν αναδειχτεί και από άλλες έρευνες (Knight, 2009; Killion, 2009; Von Frank, 2010). Επιπλέον να συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που τους παρουσιάζονται. Οι Harrison & Killion (2006) καθώς και ο Johnson (2013), σε έρευνά τους έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μία σωστή συνεργασία εκπαιδευτικών και καθοδηγητών μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τους πρώτους στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που δυσχεραίνουν το έργο τους. Τέλος από τη συγκεκριμένη έρευνα αναδείχτηκε ο σημαντικός ρόλος του Coach στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών κατά τον σχεδιασμό της διδασκαλίας και την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Σε παρόμοια συμπεράσματα έχουν οδηγηθεί και άλλοι ερευνητές (Killion 2009; Knight, 2007).

### **Οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης για τον εκπαιδευτικό**

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ένας επαγγελματίας καθοδηγητής μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τον εκπαιδευτικό στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για τη διδασκαλία καθώς και να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της διαχείρισης των σχέσεων του εκπαιδευτικού με τους μαθητές. Επιπλέον μπορεί να οργανώσει επιμορφωτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις αδυναμίες του και να τον βοηθήσει ουσιαστικά στην επαγγελματική του ανάπτυξη. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, σχετικά με τα συγκεκριμένα οφέλη της επαγγελματικής καθοδήγησης, συμφωνούν με αυτά αντίστοιχων ερευνών (Langdon, 2011; Moore – Johnson et al., 2005; Welsh Government, 2015).

Συμπερασματικά, από την έρευνα προκύπτει ότι σε μεγάλο βαθμό οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα μίας οργανωμένης επαγγελματικής στήριξης του εκπαιδευτικού και θεωρούν ότι τον ρόλο αυτό μπορεί να τον παίξει και ένας επαγγελματίας, ο οποίος διαθέτοντας τα κατάλληλα προσόντα θα μπορεί να σταθεί και να στηρίξει κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά, σύμφωνα με τις ανάγκες του.

Έτσι λοιπόν, λαμβάνοντας υπόψη και την τάση που επικρατεί στην Ευρώπη, η καθοδήγηση να γίνει ένα αναγνωρισμένο πλέον επάγγελμα, θα μπορούσε να δοθεί η δυνατότητα στις σχολικές μονάδες, στο πλαίσιο της αυξανόμενης αυτονομίας τους, να συνεργαστούν με καταξιωμένους εκπαιδευτικούς οι οποίοι διακρίνονται για την άρτια επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτισή τους. Αυτοί ως επαγγελματίες θα αναπτύσσουν επιμορφωτικές δράσεις στη σχολική μονάδα και θα βοηθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων όλων των εκπαιδευτικών, ανάλογα με τις ανάγκες τους.

Όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον, αν μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια ανάλογη έρευνα σε πανελλήνιο επίπεδο με μεγαλύτερο και πιο αναλογικό δείγμα, ώστε να προκύψουν αποτελέσματα και συμπεράσματα που θα μπορούσαν να γενικευθούν.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνόγλωσση:

- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Δεδούλη Μ., Κατσαρού, Ε. (2008). *Επιμόρφωση και αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας Θρησκευμάτων και Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Hargreaves, A., Fullan, M. (1995). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Πατάκη.
- Κελπανίδης, Μ. (1999). *Μεθοδολογία της Παιδαγωγικής Έρευνας με Στοιχεία Στατιστικής*. Θεσσαλονίκη: Κώδικας.
- Κέντρο Γυναικείων Ερευνών και Μελετών, (2013). *Σύστημα επαγγελματικής συμβουλευτικής: mentoring and coaching*. Δράση 7: Ανάπτυξη, προσαρμογή και τυποποίηση εργαλείων παρέμβασης-1: Συμβουλευτική Επιχειρήσεων, Άνθιση.
- Κανελίδου, Κ. (2010). Τι είναι το Coaching και ποια τα Οφέλη για την Επιχείρησή σας. *Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, 381, 101-104.
- Νικολάου, Ι. (2014). *Αναπτύσσοντας κουλτούρα coaching στους οργανισμούς*. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου 2019, από ιστοσελίδα <http://www.slideshare.net/inikol/voulgaraki>
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πατούνα, Α., Στελλάκου, Β., Κουτούζης, Μ., Βερέβη, Α., Θωμαδάκη, Ε. (2005). Τα μαθήματα Παιδαγωγικής στα προγράμματα σπουδών και ο διαγωνισμός του ΑΣΕΠ: Ενδείξεις για τις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών. Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

## Ξενογλώσση

- Bolam, R. (1993). Recent Developments and Emerging Issues. In GTC Trust (Eds.), *The Continuing Professional Development of Teachers*. London: GTC Trust.
- Donaldson, G. (2011). *Teaching Scotland's future: Report of a review of teacher education in Scotland*. Edinburgh: Scottish Government.
- Green, H., Holmes, G., & Shaw, M. (1991). *Assessment and mentoring for headship: new approaches to senior management development in schools*. Oxford : School of Education, Oxford Polytechnic.
- Harrison, C., & Killion, J. (2006). *Taking the lead: New roles for teachers and school-based coaches*. Chapter 5: Roles of coaches. Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Hawkins, P., & Smith, N (2006). *Coaching, mentoring and organizational consultancy Berks*. UK: McGraw Hill.
- Johnson, B. (2013). *The Power of Educational Coaching*. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου 2019, από ιστοσελίδα <https://www.edutopia.org/blog/power-educational-coaching-ben-johnson>
- Killion, J. (2009). Coaches' roles, responsibilities and reach. In J. Knight (Eds.), *Coaching: Approaches and Perspectives* (pp. 7-28). California: Corwin.
- Killion, J. (2009). *The ten roles of coaches*. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου 2019, από ιστοσελίδα [http://www.pacareertech.org/content\\_documents/9/TheTenRolesofCoaches.pdf](http://www.pacareertech.org/content_documents/9/TheTenRolesofCoaches.pdf)
- Knight, J. (2007). *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction*. California: Corwin Press.
- Langdon, F. (2011). Shifting perception and practice: New Zealand beginning teacher induction and mentoring as a pathway to expertise. *Professional Development in Education*, 37(2), 241-258.
- Leat, D., Lofthouse, R., & Towler, C. (2010). *Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools*. Guidance report, CfBT Education Trust. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου 2019, <https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/cflat/files/coaching-for-teaching.pdf>
- Moore – Johnson, S., Berg, J., & Donaldson, M. (2005). *Who stays in teaching and why: A review of the literature on teacher retention*. Boston: Harvard Graduate School of Education.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press. ISBN 9781576603307. OCLC 263978214.
- Von Frank, V. (2010). Clarity the coach's role: Solid partnership with principal is key to effectiveness. *The Learning Principal*, 5(5), 3-7.

Welsh Government (2015). *Principles of mentoring and coaching*. Ανακτήθηκε 15 Ιανουαρίου 2019, από ιστοσελίδα <http://learning.gov.wales/docs/learningwales/publications/140214-curee-leaflet-en.pdf>