

Εκπαιδευτικές Ανάγκες Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Χατζηγιάννης Θεόδωρος – Λιμαράκη Μαρία – Χλαπάνης Γεώργιος Ερρίκος

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία καταγράφεται η ελλιπής και αναποτελεσματική μέχρι τώρα επιμόρφωση στελεχών σχολικών μονάδων στην Ελλάδα, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία. Στην εργασία φαίνεται πως η απουσία επιμορφωτικής πολιτικής καθιστά επιβεβλημένο τον σχεδιασμό επιμορφωτικών δράσεων για τους διευθυντές/υποδιευθυντές οι οποίοι μέχρι τώρα στηρίζονται κυρίως στην εμπειρία τους, προκειμένου να διοικήσουν τα σχολεία, αλλά παράλληλα αναγνωρίζουν και επιζητούν την επιμόρφωση ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης. Στόχος της εργασίας είναι, μέσα από την παρουσίαση αποτελεσμάτων από σχετική έρευνα που έγινε στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας (Χατζηγιάννης 2012), να βοηθήσει στο μελλοντικό σχεδιασμό επιμορφώσεων των στελεχών εκπαίδευσης, ώστε τελικά αυτά να μπορέσουν να βελτιώσουν τις μεθόδους και τις δεξιότητες διοίκησης των σχολικών μονάδων λαμβάνοντας, υπόψη το νέο πλαίσιο λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου και τις σημερινές δυσκολίες και απαιτήσεις.

Summary

In this paper records the incomplete and ineffective so far staff training schools in Greece, according to the literature. In this work it appears that the absence of training policy makes it imperative to design training sessions for managers / deputy who, until now mainly rely on their experience to administer the schools, but also recognize and seek training as a tool for effective administration. The aim of this paper is through the presentation of results from a survey conducted in the thesis (Chatzigiannis 2012), to assist in planning future training of education staff so that they can ultimately improve the methods and skills management of schools taking into account the new operational framework of the modern school and the current difficulties and demands.

1. Εισαγωγή

Στον 21^ο αιώνα, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που έχουν επέλθει, είναι απαραίτητο για τα στελέχη της εκπαίδευσης να υποστηρίζονται με εφόδια στο καθημερινό τους έργο, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέρχονται καθημερινά στα πολλά και δύσκολα προβλήματα διαχείρισης της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τη Νικολακάκη (2003), η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εκπαίδευσης και εντάσσεται στο πλαίσιο της επαγγελματικής ανάπτυξης και δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών. Δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στην σχολική τους πορεία και εμπειρία προκειμένου να διοικήσουν αποτελεσματικά. Τα στελέχη πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένα σε θέματα διοίκησης, διαχείρισης κρίσεων, αξιολόγησης, ακόμη και σε θέματα που σχετίζονται με την καθημερινότητα στη σχολική ζωή. Όπως αναφέρουν οι Παπαϊωάννου, Γιαβρίμης, Βαλκάνος & Κατσαφούρος, η απόκτηση δεξιοτήτων (όπως ηγετικών, διοικητικών κ.α.) προϋποθέτει την ύπαρξη επιμορφωτικών προγραμμάτων που να απευθύνονται σε Στελέχη της Εκπαίδευσης και να λαμβάνουν υπόψη τις επιμορφωτικές τους ανάγκες. Ο Ιορδανίδης (2005) αναφέρει ως σημαντικότερες όψεις του ηγετικού ρόλου ενός διευθυντή: α) τη δημιουργία οράματος, β) την παροχή κινήτρων στο προσωπικό, γ) τη διαχείριση της ομάδας και δ) τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος.

Σύμφωνα με τον Μπερερή (2005), απαιτούνται συγκεκριμένες στρατηγικές και πολιτικές που ανταποκρίνονται και αντανακλούν όχι μόνο την Ελληνική πραγματικότητα, αλλά και τον ευρύτερο προβληματισμό. Είναι λογικό και αυτονόητο πως μια τέτοια προσέγγιση θα μεριμνά για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, τη βελτίωση του σχολικού περιβάλλοντος και του παιδαγωγικού κλίματος μέσα σ' αυτό. Για να γίνει εφικτό κάτι τέτοιο, θα πρέπει θεσμικοί παράγοντες της εκπαίδευσης που έχουν την ευθύνη για την πολιτική της εκπαίδευσης όπως το Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ. και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, να μεριμνήσουν ώστε να παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια στα στελέχη για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του σχολείου που προαναφέρθηκαν. Τα εφόδια αυτά θα μπορούσαν να δοθούν μέσα από κατάλληλη και συχνή επιμόρφωση, με θεματικές ενότητες οι οποίες θα ικανοποιούν τις διοικητικές ανάγκες των διευθυντών/υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Πριν γίνει βέβαια ο σχεδιασμός μιας επιμόρφωσης τέτοιου τύπου θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών (Καραλής 2005), κάτι που δεν έχει γίνει συστηματικά και τεκμηριωμένα μέχρι τώρα. Όπως αναφέρεται σε έρευνα του Π.Ι. «μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών», οι Eraut (1995), Duncombe και Armour (2004) καταλήγουν ότι, όταν η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών σχεδιάζεται με βάση της επιμορφωτικές τους ανάγκες, τότε

εκτιμάται ως αποτελεσματικότερη. Ιδιαίτερα πιο αποτελεσματική θεωρείται αν εμπλέκονται οι ίδιοι στην διαδικασία σχεδιασμού, δόμησης και εφαρμογής της επιμόρφωσής τους (Borko και Putnam, 1995).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο ΕΑΠ (Χατζηγιάννης 2012), βοηθώντας στην κάλυψη αυτού του κενού της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών των διευθυντών/υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και επισημαίνοντας θέματα στο οποία θεωρούν τα στελέχη ότι χρειάζονται επιμόρφωση προκειμένου να βελτιωθούν και να ανταποκριθούν καλύτερα στο έργο τους. Μια επιμόρφωση σχεδιασμένη με βάση την διερεύνηση των αναγκών των διευθυντών/υποδιευθυντών, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα αποτελεσματικής και ποιοτικής εκπαίδευσης στα σχολεία.

2. Η Έννοια της Επιμόρφωσης

Η επιμόρφωση, ως μέρος της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης, σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (1999β) θα πρέπει να προσφέρεται με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης του εκπαιδευτικού με την εργασία του, την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη και εξέλιξη και επιπλέον θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε εκπαιδευτική αλλαγή και δομικό στοιχείο για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Παμουκτσόγλου, 2003). Με τον όρο *επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*, ορίζεται σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (1999α) «*το σύνολο των μέτρων και των δραστηριοτήτων που υιοθετούνται και εφαρμόζονται με πρωταρχικό ή αποκλειστικό σκοπό τη βελτίωση και την παραπέρα ανάπτυξη των ακαδημαϊκών, επαγγελματικών, θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών, κατά τη διάρκεια της θητείας τους*».

2.1 Ευρωπαϊκή και Ελληνική Επιμορφωτική Πολιτική

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) δίνει ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα των επιμορφωτικών δράσεων αλλά και στην σταθερή επιμορφωτική τους πολιτική, όπως φαίνεται από το άρθρο 149 που χαρακτηρίζει την *επιμόρφωση* ως παράγοντα εξασφάλισης της ποιότητας και του επαγγελματικού προσανατολισμού των εκπαιδευτικών, ως κοινοτική εκπαιδευτική πολιτική και κλειδί για την ανάπτυξη και επιτυχία σε όλους τους τομείς. Με την συνθήκη του Άμστερνταμ, η Ε.Ε. θεσμοθετεί και ορίζει την επιμόρφωση, ως συνεχή ανάγκη για την επαγγελματικοποίηση των εκπαιδευτικών, μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών με συμπράξεις και δίκτυα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1994). Στην Ελλάδα δε φαίνεται να ακολουθείται κάποια αντίστοιχη πολιτική. Ο Σακκάς (2003) παρατηρεί ότι ακολουθείται μια ανορθόδοξη πορεία στη χώρα μας, σε ότι αφορά την οργανωμένη επιμόρφωση των διευθυντών σχολικών μονάδων. Δηλαδή αφού καταλάβουν θέσεις διοικητικού προσωπικού στελέχους οι εκπαιδευτικοί και περάσουν τέσσερα χρόνια ή και περισσότερα, τότε καλούνται να επιμορφωθούν σε ολιγόημερα σεμινάρια. Ενώ αντίστοιχα είναι και τα συμπεράσματα της Χατζηπαναγιώτου Παρασκευής (2008), η οποία αναφέρεται στον σημαντικό ρόλο της διοίκησης, στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως και στην πραγματοποίηση των σκοπών και στόχων που θέτει το εκπαιδευτικό σύστημα. Για την επίτευξη τους, χρειάζεται να υπάρχουν κατάλληλα ενημερωμένα στελέχη, στην άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης των σχολείων. Σημειώνοντας, ότι στην χώρα μας επικρατεί η άποψη αναποτελεσματικότητας στην δημόσια εκπαίδευση, λόγω της απουσίας σωστά ενημερωμένων στελεχών στην διοίκηση.

Αντίστοιχα στην χώρα μας, δεν φαίνεται να υπάρχει οργανωμένος σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων για την εκπαίδευση στελεχών εκπαίδευσης, ούτε μέσα από πανεπιστημιακά ιδρύματα, στα οποία ολοκλήρωσαν τις σπουδές τους οι εκπαιδευτικοί, ούτε από την πλευρά επίσημων φορέων επιμόρφωσης (Φωτεινός, 2006). Η απουσία καταρτισμένων στελεχών και κυρίως διευθυντών σχολείων, οφείλεται στο ότι οι απόφοιτοι εκπαιδευτικοί παιδαγωγικών τμημάτων, μέχρι πρότινος, δεν διδάσκονταν γνωστικά αντικείμενα της διοίκησης στις σχολές τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υστερεί η εκπαιδευτική κοινότητα σε καταρτισμένους εκπαιδευτικούς – διοικητές, στην διοίκηση των σχολικών μονάδων. Ο Πασιαρδής (1994) αναφέρει ότι ορισμένοι από τους διευθυντές, δεν διαθέτουν ούτε γνώσεις, ούτε εμπειρία ή επιμόρφωση σε διοικητικά θέματα. Ακόμα περισσότερο δεν υπάρχουν επιμορφωτικές δράσεις οι οποίες να απευθύνονται και να υποστηρίζουν το γενικότερο έργο των διευθυντών/υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1998) η επιμόρφωση των στελεχών χαρακτηρίζεται ως «*αναγκαία*», αλλά δε φαίνεται να προσφέρει εφόδια που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς. Στόχοι των μέχρι τώρα επιμορφώσεων εκπαιδευτικών είναι κυρίως η εκμάθηση εφαρμογών, πρακτικών λύσεων και τεχνικών, κάτω από την εποπτεία της επίσημης πολιτείας. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ενσωμάτωση των εκπαιδευτικών στη

λογική της δοσμένης εκπαιδευτικής κατάστασης. Μόλις τώρα για πρώτη φορά, την περίοδο Σεπτεμβρίου – Δεκεμβρίου 2012, αρχίζει να φαίνεται ότι κάτι αλλάζει. Το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας, αναλαμβάνει με νόμο (Ν.3848/2010 ΦΕΚ 71/Α/19.5.2010, ΚΥΑ αρ. 67927/Γ3/15-06-2012), την επιμόρφωση των προϊσταμένων διευθύνσεων προκειμένου να τους προετοιμάσει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε να είναι ικανοί να διοικήσουν αποτελεσματικά τις σχολικές τους μονάδες. Τα συγκεκριμένα επιμορφωτικά σεμινάρια κατόπιν αξιολόγησης, οδηγούν τα στελέχη στην απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας. Αν και ο συγκεκριμένος επιμορφωτικός σχεδιασμός αφορά τα στελέχη της εκπαίδευσης και όχι ακόμα τους διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων, είναι πιθανό ότι στο μέλλον θα σχεδιαστεί κάτι αντίστοιχο και για αυτούς, κατόπιν και ευρημάτων κάποιων πρόσφατων ερευνών, όπως αυτή του Χατζηγιάννη (2012), που διεξήχθη στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του ΕΑΠ. Σε κάθε περίπτωση για να είναι επιτυχημένη μια επιμόρφωση όπως αυτή, θα πρέπει να έχει προηγηθεί διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των διευθυντών/υποδιευθυντών.

3. Επισκόπηση Ερευνών

Αρκετές είναι οι έρευνες, τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη βιβλιογραφία, που καταλήγουν στα συμπεράσματά τους και γενικά οι αναφορές (Everard και Morris 1999, Fidler και Bowles 1989, Beck 1990, κλπ.) που ισχυρίζονται ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στο ποιοτικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι και η διοίκηση που ασκείται από τα στελέχη της εκπαίδευσης και κυρίως από τον διευθυντή (και κατά δεύτερο λόγο και από τον υποδιευθυντή). Από τις πιο πρόσφατες έρευνες στον Ελληνικό εκπαιδευτικό χώρο, αυτή του ΟΕΠΕΚ (2010) για την διερεύνηση των αναγκών των διευθυντών σχολικών μονάδων, έδειξε ότι οι διευθυντές δεν είναι ικανοποιημένοι από την επιμόρφωση την οποία έχουν παρακολουθήσει. Τόσο στο περιεχόμενο των επιμορφωτικών σεμιναρίων σε ποσοστό 62,7%, όσο και στους άλλους δύο άξονες αξιολόγησης. Στον άξονα της οργάνωσης σε ποσοστό 56,65%, και στην μεθοδολογία σε ποσοστό 59,68%. Αξιόλογα συμπεράσματα δίνει η συγκεκριμένη έρευνα και στον τρόπο εκπαίδευσης τους, με τους διευθυντές να προτιμούν το μικτό σύστημα επιμόρφωσης, σε ποσοστό 50% και την ενεργητική συμμετοχή μέσω βιωματικών σεμιναρίων, εργαστήρια και δειγματικές διδασκαλίες. Σε έρευνα που διεξήχθη στην Κύπρο, χώρα με αντίστοιχο ισχύον εκπαιδευτικό σύστημα με το Ελληνικό, έδειξε την ανάγκη των διευθυντών για επιμόρφωση, σε υψηλό ποσοστό 75%. Σε αντίστοιχη έρευνα του ο Φωτεινός (2006) παρατηρεί ότι σε ποσοστό 41,3%, οι διευθυντές σχολείων δηλώνουν να μην έχουν επιμορφωθεί σε θέματα σχολικής διοίκησης, όπως και σε ποσοστό 95,6% ότι θα πρέπει να επιμορφώνονται πριν από την ανάληψη των καθηκόντων τους. Στην Ελλάδα δεν υπήρξε επιμορφωτική πολιτική η οποία να βασίστηκε σε συστηματική και οργανωμένη επιστημονική καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής είναι η έλλειψη επιστημονικά ορθής αξιολόγησης και αποσπασματικής βιβλιογραφίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο (Καψάλης & Ραμπίδης, 2005).

Ο Παπαγεωργίου (2002) σημειώνει ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα στήνονται ή γκρεμίζονται μέσα στο κάθε σχολείο και ότι για το κάθε σχολείο την ευθύνη την έχει ο διευθυντής. Αναφέρει χαρακτηριστικά: *«φτιάξτε καλούς διευθυντές, δώστε τους τα μέσα, εμπιστευτείτε τους και θα έχετε την καλύτερη και τη φτηνότερη εκπαίδευση»*. Η επιμόρφωσή τους δεν μπορεί να είναι ένα απλό κομμάτι, στα πλαίσια της καθιερωμένης τυπικής πολλές φορές επιμορφωτικής διαδικασίας, που εφαρμόζει το αντίστοιχο υπουργείο, αλλά θα πρέπει να γίνεται κατόπιν ανίχνευσης και διερεύνησης των αναγκών των στελεχών και μάλιστα σε θέματα που αφορούν την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία του σχολείου και όχι μόνο μέσα από την εμπειρία την οποία διαθέτει το κάθε στέλεχος με βάση την διδακτική του προϋπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να σχεδιαστούν ολοκληρωμένα θεματολογικά επιμορφωτικά σεμινάρια, τα οποία να καταρτίζουν ουσιαστικά τα στελέχη στην υλοποίηση του καθημερινού τους έργου, συμβάλλοντας έτσι σε ποιοτική και αποτελεσματική εκπαίδευση.

Συμπερασματικά αποτυπώνεται η απουσία αποτελεσματικής επιμορφωτικής πολιτικής για την Ελλάδα. Φαίνεται ότι δεν έχει γίνει κατανοητός ή αποδεκτός ο ρόλος που μπορεί να παίξει μια συνεχής υποστήριξη και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και ειδικότερα των στελεχών της εκπαίδευσης για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

3.1 Έρευνα σχετική με τη διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών εκπαίδευσης

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται αποτελέσματα έρευνας που έγινε στο πλαίσιο ολοκλήρωσης διπλωματικής εργασίας στο ΕΑΠ και η οποία ασχολήθηκε με την διερεύνηση των

εκπαιδευτικών αναγκών των διευθυντών/υποδιευθυντών στην διοίκηση και αξιολόγηση σχολικών μονάδων. Ένα από τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής που σχετίζεται με την παρούσα εργασία αφορά το κατά πόσο είναι επαρκής και στοχευμένη στην θεματολογία της η επιμόρφωση των στελεχών σήμερα, ώστε να καταστήσουν τους διευθυντές/υποδιευθυντές αποτελεσματικούς την διοίκηση των σχολικών μονάδων. Είναι ένα ερώτημα το οποίο διερευνήθηκε τόσο ως προς την επάρκεια των προγραμμάτων των οποίων έχουν παρακολουθήσει τα στελέχη, αλλά και ως προς την πληρότητα που είχαν αυτά στην θεματολογία των ενοτήτων τους, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των στελεχών.

4. Μεθοδολογία

4.1 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας του Χατζηγιάννη (2012), αποτέλεσαν 41 διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων, της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Νομού Ηλείας σε ποσοστό 51,89% στο σύνολο των υπηρετούντων σε αυτές τις θέσεις. Η χρονική περίοδος στην οποία διενεργήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα, είναι η άνοιξη του 2012 και συγκεκριμένα από τους μήνες Μάρτιο έως και Απρίλιο του ίδιου έτους. Περίοδος κατά την οποία νέα στελέχη έχουν αναλάβει την διοίκηση των σχολικών μονάδων, κατόπιν κρίσεων και θα κληθούν να εφαρμόσουν τις αλλαγές που προβλέπει η πολιτεία για το νέο σχολείο.

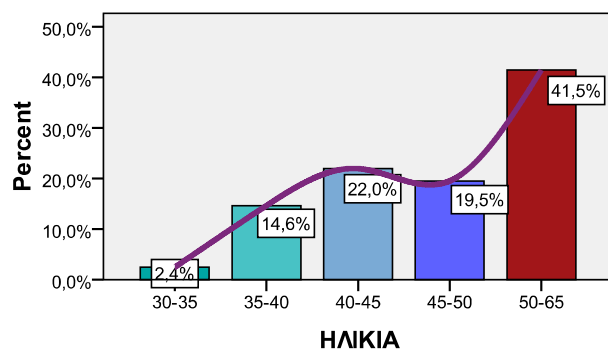
4.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων της Έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση, με εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου έγινε προκειμένου να καταγραφούν οι ρητές και συνειδητές ανάγκες των διευθυντών/υποδιευθυντών του νομού Ηλείας, για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Για τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και την επίτευξη της εγκυρότητας, επιλέχθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Μια κλίμακα που δίνει σαφή διαβάθμιση στις απαντήσεις, σε σχέση με την ποσότητα ή το μέγεθος. Τα χαρακτηριστικά για την μέτρηση ορίστηκαν από το πολύ αρνητικό έως και το πολύ θετικό, με μικρές παραλλαγές, ανάλογα με τον χαρακτήρα και τα ζητούμενα της ερώτησης. Έτσι ορίστηκαν από: «καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ» και «καθόλου, λίγο, μέτρια, αρκετά, πάρα πολύ» ανάλογα με το ύφος της ερώτησης για την δική μας περίπτωση (Μακράκης, 1999).

Η επεξεργασία των δεδομένων και η ανάλυση τους έγινε με χρήση του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας SPSS (έκδοση 17). Τέλος επιλέχθηκε να γίνει και η στατιστική επεξεργασία χ^2 , για την διερεύνηση στατιστικά σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι $p=0,5$.

5. Αποτελέσματα Έρευνας

Από τους διευθυντές και υποδιευθυντές που απάντησαν στα ερωτηματολόγια της έρευνας του Χατζηγιάννη (2012), οι 24 ήταν άνδρες (ποσοστό 58,5%) και 17 ήταν γυναίκες (ποσοστό 41,5%). Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι δεν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα στην κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης. Οι ηλικίες των διευθυντών/υποδιευθυντών κυμαίνονται από τη σχετικά νεαρή ηλικία για την αντίστοιχη θέση των 30-35 σε ποσοστό μόλις 2,4% μέχρι και αυτή των 51 και άνω σε ποσοστό 41,5%. Κάτι τέτοιο ήταν μάλλον αναμενόμενο, αφού ένα από τα βασικά κριτήρια για την επιλογή του διευθυντή είναι η προϋπηρεσία που πρέπει να διαθέτει. Σε ότι αφορά την ηλικία των 41-45, που είναι η αμέσως επόμενη συχνότερα εμφανιζόμενη με ποσοστό 22%, μπορεί να αποδοθεί στο ότι οι νέοι εκπαιδευτικοί πλέον διαθέτουν περισσότερους τίτλους σπουδών (μεταπτυχιακό, διδακτορικό κ.α.) άρα και περισσότερες πιθανότητες να καταλάβουν αντίστοιχες θέσεις, αλλά και στο ότι την τελευταία περίοδο λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα πολλοί είναι αυτοί, μεγάλης ηλικίας που συνταξιοδοτήθηκαν νωρίτερα από το αναμενόμενο.



Σε ότι αφορά τον αριθμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων που είχαν παρακολουθήσει οι ερωτώμενοι και αν αυτός ήταν ικανοποιητικός, ο πίνακας 1 αποτυπώνει 15 από αυτούς σε ποσοστό 36,6%, να δηλώνουν ότι είναι λίγα τα επιμορφωτικά προγράμματα. 10 απαντούν ότι είναι μέτρια σε ποσοστό 24,4% και 8 ότι είναι αρκετά, ποσοστό 19,5%. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οι εν λόγω εκπαιδευτικοί επιζητούν περισσότερα προγράμματα επιμόρφωσης, απ' ότι τους προσφέρονται. Κάτι το οποίο δείχνει την ευαισθητοποίηση την όποια έχουν για το επάγγελμα τους και την επιδίωξή τους για πιο αποτελεσματική εκπαίδευση.

Πίνακας 1: Παρακολούθηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

N	Valid	41
	Missing	0

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	12,2	12,2	12,2
Λίγο	15	36,6	36,6	48,8
Μέτρια	10	24,4	24,4	73,2
Αρκετά	8	19,5	19,5	92,7
Πάρα Πολύ	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Το ίδιο σχεδόν αποτέλεσμα αποτυπώνεται και στη συνέχεια, καθώς οι διευθυντές/υποδιευθυντές δήλωσαν ότι από τα παραπάνω προγράμματα τα οποία παρακολούθησαν, σε μικρό βαθμό κάλυψαν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Αποτέλεσμα που δείχνει ότι πρέπει να υπάρξει καλύτερος σχεδιασμός αντίστοιχων προγραμμάτων, ο οποίος να μπορεί να καλύπτει και να ικανοποιεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιμορφούμενων. Από αυτούς, 6 δήλωσαν ότι δεν είναι «καθόλου» ικανοποιημένοι από τα επιμορφωτικά προγράμματα, ποσοστό 14,6%, 16 ότι είναι «λίγο», ποσοστό 39% και 15 με ποσοστό 34,1% ότι είναι «μέτρια» καλυμμένοι. Μόλις 5 διευθυντές/υποδιευθυντές, στο ελάχιστο ποσοστό του 12,2% δήλωσαν ότι κάλυψαν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες «αρκετά».

Στην ερώτηση για το αν η εκπαιδευτική τους εμπειρία μπορεί να καλύψει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες στην διοίκηση των σχολικών τους μονάδων, η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει σε ποσοστό 65,9% και 27 στελέχη, ότι μπορεί να τους καλύψει «αρκετά», «μέτρια» δηλώνουν μόλις 7, ποσοστό 17,1% και «πάρα πολύ» 4 σε ποσοστό 9,3%. «Λίγο» δηλώνουν μόλις 3 σε ποσοστό 7,3%.

Σε ερώτηση για τον αριθμό προγραμμάτων επιμόρφωσης τα οποία απευθύνονταν αποκλειστικά για διευθυντές/υποδιευθυντές και έχουν παρακολουθήσει τα στελέχη, αποτυπώνεται ο μικρός αριθμός παρακολούθησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κανένα πρόγραμμα, δεν έχουν παρακολουθήσει 12 από αυτούς και είναι το μεγαλύτερο ποσοστό (29,3%). Μόλις 1 πρόγραμμα έχουν παρακολουθήσει 10 στελέχη (24,4%) και 8 δηλώνουν ότι έχουν παρακολουθήσει 3 προγράμματα, ποσοστό 19,5%. Τα συγκεκριμένα στοιχεία έρχονται σε άμεση σχέση με αυτά του πίνακα 1, όπου επαναλαμβάνεται ότι οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο βαθμό δεν είναι κατάλληλα επιμορφωμένοι, ιδιαίτερα στην καίρια θέση του διευθυντή/υποδιευθυντή, η οποία είναι σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική εκπαίδευση και λειτουργία του σχολείου.

Στην ερώτηση για τον βαθμό ενημέρωσης που διαθέτουν τα στελέχη σε θέματα λειτουργίας του σχολείου και ειδικότερα στη *διοίκηση και οργάνωση των σχολικών μονάδων*, αυτοί που δηλώνουν

«πολύ» είναι 15 με ποσοστό 36,6%, «πάρα πολύ» 11, ποσοστό 26,8%, ενώ αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό που καταγράφουν όσοι δήλωσαν το «λίγο», σε ποσοστό 19,5% και 8 ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις αυτές χρίζουν περαιτέρω ανάλυσης διότι πρόκειται για ερωτώμενους οι οποίοι βρίσκονται ήδη στην θέση του διευθυντή/υποδιευθυντή και θα έπρεπε να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι για την αντίστοιχη θέση. Οποιοδήποτε υψηλό ποσοστό θεωρείται ως σημαντικό στοιχείο για την διερεύνηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών αλλά και αρνητικό δεδομένο για την διαδικασία της εκπαίδευσης, είτε πρόκειται για τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχουν, είτε για την επιμορφωτική διαδικασία και το αποτέλεσμα το οποίο αυτή δίνει.

Στην ερώτηση για την ενημέρωση την οποία διαθέτουν γύρω από την Ευρωπαϊκή πολιτική και την ευρωπαϊκή διάσταση της εκπαίδευσης, 22 διευθυντές/υποδιευθυντές δήλωσαν ότι είναι ενημερωμένοι «λίγο» σε ποσοστό 53,7% και «καθόλου» 7 από αυτούς σε ποσοστό 17,1%. Παρόλο που πολλά προγράμματα τα οποία υλοποιούνται στα σχολεία, είναι υπό την χρηματοδότηση και καθοδήγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της εκπαιδευτικής πολιτικής που θέλει να ακολουθήσουν τα κράτη μέλη της.

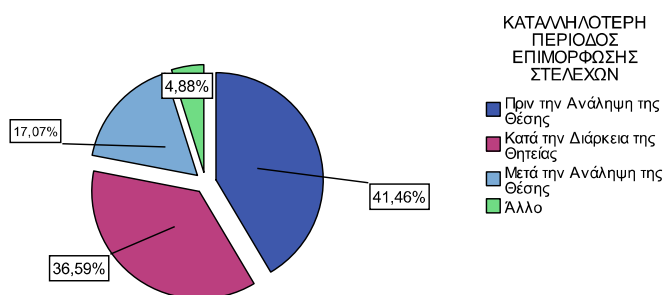
Ένα στοιχείο το οποίο προωθείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι αυτό της ανάπτυξης προγραμμάτων (ευρωπαϊκών και όχι μόνο) στις σχολικές μονάδες αλλά και τη συνεργασία αυτών με άλλες αντίστοιχες του εξωτερικού. Στην αντίστοιχη ερώτηση, 18 ερωτώμενοι, φαίνεται να δηλώνουν ότι είναι «λίγο» ενημερωμένοι σε ποσοστό 43,9%, 12 από αυτούς «αρκετά» με ποσοστό 29,3% αλλά και 6 που δηλώνουν «καθόλου» σε ποσοστό 14,6%.

Στην ερώτηση για το αν με τις γνώσεις τις οποίες διαθέτουν μπορούν να αντιμετωπίσουν την σχολική αποτυχία, 20 από τους διευθυντές/υποδιευθυντές δήλωσαν ότι γνωρίζουν «αρκετά» σε ποσοστό 48,8% και 18 δήλωσαν «μέτρια» ποσοστό 43,9%. Ενώ σχεδόν μηδενικές είναι οι απαντήσεις που δίνουν στο «λίγο» και «καθόλου».

Σε ερώτηση για τις γνώσεις που διαθέτουν στην αντιμετώπιση της μαθητικής διαρροής, «αρκετά» δηλώνουν οι 21 από αυτούς με ποσοστό 51,2%, ενώ το ίδιο υψηλό ποσοστό είναι και αυτό των 16 ερωτώμενων που δηλώνουν «μέτρια» σε ποσοστό 39%. Στην αντίστοιχη ερώτηση για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, τα αποτελέσματα έδειξαν ποσοστά τα οποία κυμαίνονται με πολύ μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους. Συγκεκριμένα «αρκετά» και «μέτρια» δήλωσαν από 13 ερωτώμενοι αντίστοιχα σε ποσοστό 63,4% και «λίγο» δήλωσαν οι 12 σε ποσοστό 29,3%.

Σε ερώτηση για τον βαθμό ενσυναίσθησης τον οποίο διαθέτουν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό των σχολείων τους, 15 από τους διευθυντές/υποδιευθυντές δήλωσαν «αρκετά» και «πολύ» σε ποσοστό 36,6% για την κάθε μια κατηγορία, ενώ υψηλό ποσοστό καταγράφεται και από 9 ερωτώμενους οι οποίοι δήλωσαν «πάρα πολύ» σε ποσοστό 22%.

Στην ερώτηση για το ποια περίοδο επιμόρφωσης θεωρούν ως πιο κατάλληλη οι 17 από αυτούς απάντησαν ότι θεωρούν καταλληλότερη επιμορφωτική περίοδο αυτήν «Πριν την ανάληψη της θέσης» σε ποσοστό 41,5%. Κοντά σε αυτήν την απάντηση βρίσκονται και οι 15 που δήλωσαν «Κατά τη διάρκεια της θητείας τους» σε ποσοστό 36,6%, ενώ 7 έχουν δηλώσει ότι προτιμούν την επιμόρφωση «μετά την ανάληψη της θέσης» σε ποσοστό 17,1%.



5.1 Συσχέτιση της προϋπηρεσίας με την ανάγκη επιμόρφωσης

Στην έρευνα του Χατζηγιάννη (2012), παρατηρήθηκε σημαντική σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση για την «προϋπηρεσία που έχουν ως διευθυντές/υποδιευθυντές» με αυτές για το βαθμό «αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών». Συγκεκριμένα τα στοιχεία που καταγράφονται, στην ανάλυση τους δίνουν πιθανότητα μικρότερη του 0,05 να είναι τυχαίο το αποτέλεσμα ($\chi^2=18,309$, $df=9$, $p=0,032$). Μια ερμηνεία αυτού είναι ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές διαθέτουν τις γνώσεις να χρησιμοποιήσουν επαρκώς τις νέες τεχνολογίες

στην επιμορφωτική διαδικασία, όπως σε ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

Σε διασταύρωση των απαντήσεων στην ερώτηση «ποια είναι τα έτη προϋπηρεσίας σας στην εκπαίδευση;» με αυτές για την ερώτηση «για τον βαθμό ενημέρωσης στην διοίκηση και οργάνωση σχολικών μονάδων;», η ανάλυση των στοιχείων στον πίνακα των Chi-Square Tests έδειξε μια διαφορά στην σημαντικότητα (Significance) λίγο μεγαλύτερη από το 5% ($\text{sign} \leq 0.05$). Παρόλα αυτά γίνεται καταγραφή του στοιχείου, λόγω της μικρής απόκλισης που έχει από το καθοριστικό όριο του 0,05.

Εξίσου σημαντικά είναι τα αποτελέσματα περαιτέρω ανάλυσης, τα οποία φανερώνουν θετική σχέση ανάμεσα στον «βαθμό ενσυναίσθησης» των διευθυντών/υποδιευθυντών και τον «βαθμό στον οποίο γνωρίζουν, πως να ανταποκριθούν στην διαχείριση του προσωπικού της σχολικής μονάδας». Με βάση τα στοιχεία της ανάλυσης αποδεικνύεται ότι ο διευθυντής/υποδιευθυντής ο οποίος διαθέτει βαθμό ενσυναίσθησης για το προσωπικό του σχολείου του, μπορεί να ανταποκριθεί και καλύτερα στις ανάγκες διαχείρισης του, που παρουσιάζονται στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου ($\chi^2=16,761$, $df=9$ $p=0,053$). Προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο την διασφάλιση τόσο του θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, την έμπνευση και σωστή λειτουργία μαθητών και εκπαιδευτικών, με σκοπό την προσκόλληση τους στο θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας της σχολικής μονάδας.

5.2 Άλλα αποτελέσματα της έρευνας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αποτυπώνεται η έλλειψη αποτελεσματικής επιμόρφωσης για τα στελέχη των σχολικών μονάδων, αλλά και η έλλειψη στον σχεδιασμό επιμορφωτικής πολιτικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στελέχη επιζητούν την επιμόρφωσή τους, την πραγματοποίηση της οποίας θεωρούν επιβεβλημένη, αλλά και ότι έχουν κατανοήσει την αποτελεσματικότητα την οποία μπορεί να επιφέρει η επιμόρφωση στο διοικητικό τους έργο.

Όσοι από τους διευθυντές/υποδιευθυντές είχαν παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα, ήταν κυρίως ως εκπαιδευτικοί και όχι απαραίτητα ως στελέχη, ενώ στην πλειοψηφία τους δεν έχουν μείνει ικανοποιημένοι και δεν έχουν καλύψει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, οι οποίες συχνά δημιουργούνται από τις αλλαγές των νόμων της εκπαίδευσης (π.χ. αξιολόγηση, αναβάθμιση αρμοδιοτήτων) και έχουν να κάνουν με την θεματολογία των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα δείχνει την απουσία αποτελεσματικής επιμόρφωσης για τους διευθυντές/υποδιευθυντές, αλλά και την ανάγκη για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα έχουν στόχο την συγκεκριμένη ομάδα και θα καλύπτουν τις άμεσες ανάγκες τους, ως διοικητές σχολικών μονάδων. Αποτελέσματα τα οποία έρχονται σε συμφωνία με αντίστοιχα αποτελέσματα έρευνας του ΟΕΠΕΚ (2010), όπως προαναφέρθηκε.

Η διοίκηση των σχολικών τους μονάδων στηρίζεται κυρίως στην εκπαιδευτική εμπειρία των στελεχών και όχι σε κάποια κατάρτιση επιστημονικού πεδίου της διοίκησης, παρόλο που δηλώνουν ότι έχουν διάθεση να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα και θεωρούν ότι θα τους βοηθήσουν στην καλύτερη υλοποίηση του έργου τους. Η έλλειψη συγκροτημένης εκπαιδευτικής πολιτικής για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης, οδηγεί στην άσκηση του έργου τους, με «εμπειρικό» και πολλές φορές «ερασιτεχνικό» ή και «υποκειμενικό» τρόπο (Ανδρέου, 1999).

Η υποστήριξη των διευθυντών/υποδιευθυντών, ως άμεσα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, προκειμένου να διαχειριστούν την μαθητική διαρροή, την σχολική αποτυχία και τα καθημερινά προβλήματα των μαθητών, μπορούν να αποτελέσουν ενόητες επιμορφωτικών προγραμμάτων με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση και βοήθεια προς τους μαθητές. Ακόμη, η απουσία ενημερωμένων διευθυντών/υποδιευθυντών στην ευρωπαϊκή πολιτική και τα ευρωπαϊκά προγράμματα τα οποία μπορούν να υλοποιήσουν στις σχολικές τους μονάδες, καταδεικνύει την αναγκαιότητα για σχεδιασμό και υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα στηρίζονται πρωτίστως στην διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών. Οι Μάρδας & Βαλκάνος (2002), αναφέρουν ότι η διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μάνατζμεντ και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος ως καταλληλότερη περίοδο επιμόρφωσης και υποστήριξης στο έργο τους, οι διευθυντές/υποδιευθυντές της έρευνας εκτιμούν ότι θα πρέπει να είναι η περίοδος πριν την ανάληψη της θέσης του διευθυντή, αλλά και κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου τους, με μεγαλύτερη συχνότητα. Από τα παραπάνω συμπεράσματα γίνεται αντιληπτό ότι οι διευθυντές/υποδιευθυντές αναγνωρίζουν τον σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο που μπορεί να έχει η επιμόρφωση στην υποστήριξη του έργου τους αλλά και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της εκπαίδευσης.

6. Συμπεράσματα

Σε αυτήν την εργασία καταγράφεται, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η απουσία αποτελεσματικά επιμορφωμένων διευθυντών/υποδιευθυντών και αναδεικνύεται η ανάγκη για σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα στηρίζονται στην διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών της εκπαίδευσης. Ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα λειτουργεί αποτελεσματικά, όταν ο σχεδιασμός του βασίζεται σε διερεύνηση αναγκών των επιμορφούμενων η οποία έχει προηγηθεί (Καραλής 2005). Οι ανάγκες των Διευθυντών σχολικών μονάδων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Χατζηγιάννη (2012), σχετίζεται με θέματα διοίκησης, ενημέρωσης ευρωπαϊκών προγραμμάτων, ευρωπαϊκής πολιτικής και διαχείρισης μαθητών. Μια επιμόρφωση που να επικεντρώνεται σε αυτά θα μπορούσε να υποστηρίξει τα στελέχη σε θέματα γνώσεων και δεξιοτήτων, προκειμένου να σταματήσουν να ασκούν τα καθήκοντα τους στηριζόμενοι αποκλειστικά στην εκπαιδευτική τους εμπειρία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής (Χατζηγιάννης 2012) που παρουσιάστηκαν στην παρούσα εργασία, λόγω του μικρού αριθμού συμμετεχόντων δεν μπορούν να γενικευθούν, παρά μόνο για την συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ηλείας. Μπορούν όμως να γίνουν οδηγός για όσους αποφασίζουν και ορίζουν την επιμορφωτική πολιτική σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να σχεδιάζονται τα προγράμματα επιμόρφωσης. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων τα οποία θα στηρίζονται στην διερεύνηση των αναγκών διευθυντών/υποδιευθυντών, μπορεί να γίνει έτσι ώστε να τους καθιστούν συμμετοχούς στην διαδικασία της επιμόρφωσής τους.

Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη.
- Beck C. 1990, *Better Schools: A Values Perspective*, Farmer Press, Lewes.
- Borko & Putnam (1995). National Foundation for the Improvement of Education.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Μτφρ. Σταύρος Κυρανάκης, Ματίνα Μαυράκη, Χρυσούλα Μητσοπούλου, Παναγιώτα Μπιθαρα & Μανια Φιλοπούλου. Εκδ. Μεταίχιμο, Αθήνα.
- Eraut, M. (1995). "In Service Teacher Education", στο L.W. Anderson (ed.), *International Encyclopedia of Teaching and Education*. Oxford, Pergamon Press.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1994). *Συνθήκη του Άμστερνταμ, Τι άλλαξε στην Ευρώπη, Υπηρεσία Επίσημων εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο*.
- Everard k.b. & Moris g. (1997). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Fidler B. και Bowles Γ. (1989), *Effective Local Management of School: A Strategic Approach*, Longman, Harlow.
- Duncombe, R., Armour, K. (2004). "Collaborative Professional Learning: From Theory to Practice", *Journal of In – Service Education*, τομ. 30, τχ.1, σ. 141-166.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία*. Στο Καψάλη (επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καραλής, Θ., (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. *Σχεδιασμός Προγραμμάτων*. Τόμος Β. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Καψάλης, Α., (2005). Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου, στο βιβλίο: *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Επιμέλεια Α. Καψάλης, Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 3-30.
- Μακράκης, Β., (1998, 1999). *Αξιολόγηση συστημάτων Ανοικτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης*. Στο: Δ. Βεργίδης, Α. Λιοναράκης, Α. Λυκουργιώτης, Β. Μακράκης & Χ. Ματραλής. *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση: Θεσμοί και λειτουργίες*. Τόμος Α. Πάτρα: Ε. Α. Π. 1998, 1999 σ.σ.275-288.
- Μάρδας, Γ. & Βαλκάνος, Ε. (2002). *Οργάνωση, διοίκηση και Οικονομία του συστήματος της Δια βίου εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μαυρογιώργος, Γ., (1998). *«Βασική εκπαίδευση, επιμόρφωση και μετεκπαίδευση εκπαιδευτικών: Ένας φαύλος κύκλος αναπαραγωγής»*. Στο: *Βασική κατάρτιση – Επιμόρφωση – Μετεκπαίδευση των Καθηγητών, Έ Εκπαιδευτικό Συνέδριο ΟΛΜΕ*, Θεσσαλονίκη 2-5 Απριλίου 1987, (σελ 788-789), Αθήνα.
- Μαυρογιώργος, Γ., (1999α). *Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτική στην Ελλάδα*. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ.-Σ., Κατσουλάκης Σ., Μαυρογιώργος Γ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων-Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, τόμος Β΄*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

- Μαυρογιώργος, Γ., (1999β). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο: Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νικολόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική τ.Α, σελ. 115-159, Πάτρα: Ε.Α.Π..
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2010). Μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών.
- Παμουκτσόγλου, Α., (2003). *Η Ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση και η σύνδεσή της με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.) Ο εκπαιδευτικός και η ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση (σσ. 366-374). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπαγεωργίου, Η., (2002). *Ο Διευθυντής και ο Αυτοσεβασμός του Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Σαβάλλας.
- Παπαϊωάννου, Α., Γιαβρίμης, Π., Βαλκάνος, Ε. & Κατσαφούρος, Κ. (2011). Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια διερευνητική μελέτη. Ανακτήθηκε 26 Οκτωβρίου 2012 από: <http://www.uth.gr/tovima/periexomena.htm>
- Πασιαρδής, Π., (1994). Αποτελεσματικός διευθυντής: αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τχ. 20-21, 171-205.
- Σακκάς, Β., (2003). Επιμόρφωση σε θέματα Διοίκησης-Διευθυντών εκπαίδευσης, προϊσταμένων Γραφείων, Διευθυντών σχολικών μονάδων. Το Σχολείο και το Σπίτι, τχ 5(452), σσ. 281-286.
- Σαιτης, Χ., (1990). Η συμβολή του management στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Νέα Παιδεία, 54, 70-83.
- Χατζηγιάνης, Θ., (2012). *Διερεύνηση των Εκπαιδευτικών Αναγκών των Στελεχών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηλείας, στη Διοίκηση & Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Χατζηπαναγιώτου, Π., (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη.
- Χατζηπαναγιώτου, Π.,(2008). Ανακτήθηκε 26 Σεπτεμβρίου 2011 από: http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/673/5/673_01_Τεύχος_Περίληψεων.pdf
- IBM (2012). Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου 2012 από: <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>
- Φωτεινός, Γ., (2006). *Διοίκηση και αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο σχολείο: Συγκριτική διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Αδημοσίευτη μεταπτυχιακή εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα.

Βιογραφικό Σημείωμα

Ο Χατζηγιάνης Θεόδωρος είναι καθηγητής πληροφορικής στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και υπηρετεί στο ΕΠΑΛ Λεχαιών. Οι μεταπτυχιακές του σπουδές είναι στο πεδίο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΕΑΠ). Είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής στο μητρώο του ΕΟΠΠΕΠ και δραστηριοποιείται στην εκπαίδευση ενηλίκων από το 2003.

Η Λιμαράκη Μαρία είναι καθηγήτρια Μηχανολογίας και υπηρετεί στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση Ν. Ηλείας. Οι βασικές της σπουδές είναι στο τμήμα Εκπαιδευτικών Τεχνολόγων Μηχανολόγων Μηχανικών της ΑΣΕΤΕΜ – ΣΕΛΕΤΕ.

Ο Γεώργιος Χλαπάνης είναι καθηγητής πληροφορικής (ΠΕ19) και Διευθυντής στο 2^ο Ενιαίο Λύκειο Κω, με βασικές σπουδές Επιστήμης Υπολογιστών (Παν/μιο Κρήτης, 1991), μεταπτυχιακές σπουδές στο Πολυτεχνείο Κρήτης και διδακτορικό δίπλωμα σε θέματα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ με αξιοποίηση των τεχνολογιών της Επικοινωνίας, Μοντέλα Εκπαίδευσης και παράγοντες που επιδρούν στην δημιουργία κοινοτήτων μάθησης (Παν/μιο Αιγαίου, 2006).