

Η σημασία της διοικητικής κατάρτισης στην αποτελεσματικότητα των σχολικών ηγετών

Ζούρου Ηλέκτρα

Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ΠΕ60, Med-Επιστήμες της Αγωγής
electrazourou@hotmail.com

Περίληψη

Η ποιοτική σχολική ηγεσία αποτελεί τον βασικό πυλώνα αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και βελτίωσης της μάθησης. Οι αυξανόμενες και πολυπλοκότερες ευθύνες που επιβάλλονται στους διευθυντές των σχολικών μονάδων αυξάνουν την ανάγκη τα ηγετικά στελέχη να λαμβάνουν ειδική προετοιμασία για το απαιτητικό τους ρόλο, για την ανάδειξη αποτελεσματικότερων ηγετών και την παραγωγή αποδοτικότερων εκπαιδευτικών συστημάτων (Bush, 2009). Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τις αντιλήψεις των νηπιαγωγών ως προς τη σημασία της διοικητικής κατάρτισης, ως προσόν για την αποτελεσματικότητα των διευθυντών στην σχολική μονάδα. Δείγμα της παρούσης έρευνας αποτέλεσαν 143 νηπιαγωγοί Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτική προσέγγιση, με τη μέθοδο της επισκόπησης, ενώ ως βασικό εργαλείο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την διοικητική κατάρτιση, ως αναγκαίο προσόν των διευθυντών για την αποτελεσματική ανταπόκρισή τους στο πολυσύνθετο έργο τους.

Λέξεις κλειδιά: διοικητική κατάρτιση, ηγετικό στέλεχος, αποτελεσματικότητα

Εισαγωγή

Βασικός παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας του νηπιαγωγείου, σύμφωνα με έρευνες, είναι η σωστή οργάνωση και διοίκησή του, γεγονός το οποίο επιτάσσει αυξημένες ηγετικές ικανότητες και άριστη γνώση των αρχών της διοικητικής επιστήμης (Κουτούζης, 1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί το σχολικό περιβάλλον, να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017) και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό νηπιαγωγείο (Μπακάλμπαση & Φωκάς, 2014). Όπως υποστηρίζει και ο Bush (2009) η απόδοση των μαθητών και τα μαθησιακά αποτελέσματα σε μια σχολική μονάδα σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα της ηγεσίας. Οι αποτελεσματικοί και ικανοί ηγέτες δύναται να επιτύχουν την προσδοκώμενη ποιοτική εκπαίδευση.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει, μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας να προσδιορίσει την σημασία της διοικητικής κατάρτισης, ως κριτήριο αποτελεσματικότητας των διευθυντών για τη βελτίωση και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Επιπλέον, προσδοκά, μέσα από την ερευνητική διεργασία, να αναδείξει τις επιμορφωτικές εκπαιδευτικές ανάγκες των διευθυντών σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης, όπως αυτές αποτυπώνονται στις απόψεις των νηπιαγωγών.

Θεωρητικό πλαίσιο-Ηγεσία και αποτελεσματικότητα

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες διοικητικής αποτελεσματικότητας και βελτίωσης των σχολικών μονάδων, όπως υποστηρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η ηγεσία. Πρόκειται για ένα σύνθετο και πολύπλοκο πεδίο γνώσης, το οποίο έχει ευρέως μελετηθεί θεωρητικά, ερευνητικά και μεθοδολογικά (Νικολαΐδου, 2012).

Ηγεσία, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) είναι «η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μίας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους - συνεργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος» (σελ. 132). Ανάλογη αναφορά για την έννοια της ηγεσίας γίνεται από τον Κουτούζη (1999), ο οποίος υποστηρίζει πως η ηγεσία συνιστά μια

διαδικασία, μέσω της οποίας ένα άτομο έχει την ικανότητα να καθοδηγήσει μια ομάδα, να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τις πράξεις των άλλων, επιδιώκοντας την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Η «αποτελεσματικότητα» ενός ηγετικού στελέχους συνίσταται στην ικανότητα του στελέχους οικοδόμησης ενός κοινού οράματος δυνατοτήτων, καλλιέργειας αμοιβαίας συνεργασίας, δημιουργίας δέσμευσης και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας (Νικολαΐδου, 2012). Το αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή ενός ατόμου ή μιας ομάδας (Μπουραντάς, 2005), αναπτύσσει κίνητρα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, δημιουργεί επιλογές και ευκαιρίες, επιδιώκοντας την από κοινού επίλυση προβλημάτων και επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017). Επιδιώκει την βελτίωση και καινοτόμο ανάπτυξη, μέσα από τον καθορισμό της αποστολής και κατεύθυνσης του σχολείου, τον καθορισμό συμφωνηθέντων στόχων, την επιρροή και προσφορά στήριξης στο προσωπικό για την εκπλήρωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Νικολαΐδου, 2012).

Οι Huber, Muijs & Nicolaidou (2012) προσδιορίζουν οκτώ περιοχές (σελ. 90), βάσει των οποίων αξιολογείται η ποιότητα της ηγεσίας μιας σχολικής μονάδας:

- 1) **Αίσθηση της αποστολής:** Ο ικανός και δυναμικός ηγέτης προβαίνει σε ανάλυση των αναγκών της σχολικής μονάδας, ευνοεί τις πρωτοβουλίες αλλαγής και βελτίωσής της, αντιμετωπίζει τυχόν εξωτερικές πιέσεις για αλλαγή και καινοτόμες δράσεις, συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της σχολικής μονάδας.
- 2) **Αίσθηση της συνεργασίας:** Η καλλιέργεια πνεύματος συναδελφικότητας και συνεργασίας, καθώς και η ενεργός συμμετοχή όλων στα δρώμενα της σχολικής ζωής, μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν, ενώ αυξάνει την αφοσίωση των εκπαιδευτικών στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.
- 3) **Έμφαση στη διδασκαλία:** Ο ικανός ηγέτης συντείνει στην ανάπτυξη των στόχων της σχολικής μονάδας, μέσω του συντονισμού της εφαρμογής του αναλυτικού προγράμματος, παρακολούθησης και καθοδήγησης της διαδικασίας της διδασκαλίας, ενίσχυσης του μαθησιακού κλίματος.
- 4) **Έλεγχος-παρακολούθηση:** Ο ηγέτης παρακολουθεί τις επιδόσεις των διδασκόντων και διδασκομένων τους προσφέρει κίνητρα, στήριξη και ουσιαστική επικοινωνία, βοηθώντας στη δημιουργία της κουλτούρας του σχολείου.
- 5) **Επιλογή προσωπικού:** Αναφέρεται σε αποκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπου δίνεται η δυνατότητα επιλογής εκπαιδευτικών από τους διευθυντές.
- 6) **Ακαδημαϊκός προσανατολισμός:** Έμφαση στους ακαδημαϊκούς στόχους και στις διαδικασίες.
- 7) **Υψηλές προσδοκίες:** Δημιουργία κλίματος στο νηπιαγωγείο υψηλών προσδοκιών τόσο για τους εκπαιδευτικούς, όσο και για τους μαθητές. Προσφέροντας ο διευθυντής κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για να έχουν υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές, αποκτούν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί υψηλές προσδοκίες τόσο για του εαυτούς τους, όσο και για τον διευθυντή τους.
- 8) **Έλεγχος και αξιολόγηση:** Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η αξιολόγηση, η οποία συμβάλλει στην καλλιέργεια δεξιοτήτων αναστοχασμού, ανατροφοδότησης, συντείνοντας στην ανάπτυξη και βελτίωση του νηπιαγωγείου.

Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στο νηπιαγωγείο

Βασικό συντελεστή του αποτελεσματικού σχολείου, σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2012) συνιστά η άσκηση ηγετικού ρόλου σε επίπεδο σχολικής μονάδας, με κεντρικό πρόσωπο τον διευθυντή του σχολείου, ο οποίος ενεργεί μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες στη δημιουργία και προώθηση οράματος, στην ενίσχυση της συνεργατικής κουλτούρας του

νηπιαγωγείου, στην ανάπτυξη και βελτίωση του διδακτικού προσωπικού, των νηπίων και του οργανισμού γενικότερα.

Είναι γεγονός πως οι διευθυντές των νηπιαγωγείων καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες ενός πιο σύνθετου σχολικού περιβάλλοντος σε σχέση με το παρελθόν και ο ρόλος τους δεν περιορίζεται στις γραφειοκρατικές αντιλήψεις και διοικητικές/διαχειριστικές λειτουργίες του νηπιαγωγείου, αλλά επαναπροσδιορίζεται με σκοπό την ποιοτική ενδυνάμωση και αποτελεσματικότητα της προσχολικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή ενός νηπιαγωγείου σήμερα, διαγράφεται σήμερα ως εξής:

- 1. Καινοτόμος ηγέτης:** Ο διευθυντής δημιουργεί το όραμα, διασφαλίζοντας πως είναι αποδεκτό από όλους και σύμφωνο με τις ανάγκες του νηπιαγωγείου (Κατσαρός, 2008). Κινητοποιεί όλα τα μέλη για την υλοποίηση αυτού του οράματος, την καλλιέργεια θετικού κλίματος και τη διαμόρφωση μιας κοινής και ισχυρής κουλτούρα, στοιχεία τα οποία δύναται, σύμφωνα με έρευνες να συμβάλλουν στην ανάπτυξη υψηλών μαθησιακών επιδόσεων στους μαθητές (Χριστοφίδου, 2011). Προωθεί τις εκπαιδευτικές αλλαγές και καινοτομίες που βελτιώνουν και προσδίδουν ποιότητα στο νηπιαγωγείο.
- 2. Παιδαγωγός ηγέτης:** Ο διευθυντής δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο διδακτικό έργο του νηπιαγωγείου. Προωθεί τη ποιοτική μάθηση, με έμφαση στην επίδοση των νηπίων, καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες μάθησης, παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητών, εξασφαλίζει την εφαρμογή και αξιολόγηση του αναλυτικού προγράμματος (Κατσαρός, 2008).
- 3. Συνεργατικός ηγέτης:** Ο διευθυντής καλλιεργεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας. Διαμορφώνει κατάλληλο μαθησιακό κλίμα και μια συνεργατική κουλτούρα, σύμφωνα με τους Everard & Morris, (1999) που συντελεί στη διαμόρφωση της ταυτότητας του σχολείου, στη διάπλαση του χαρακτήρα και της φιλοσοφίας των μελών του, επηρεάζοντας παράλληλα την απόδοση των εκπαιδευτικών και την σχολική επίδοση των μαθητών (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2008). Ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς μέσω της ενεργού συμμετοχής τους στα δρώμενα της σχολικής ζωής, της ανάληψης πρωτοβουλιών, της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, της παροχής κινήτρων και προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξή τους, μέσω του σχηματισμού ενός συγκροτημένου και προσδιορισμένου συστήματος ενδοσχολικής επιμόρφωσης (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2009).
- 4. Διοικητικός-διεκπεραιωτής ηγέτης:** Διοικεί αποτελεσματικά το νηπιαγωγείο με βάσει τις αρχές της εκπαιδευτικής διοίκησης και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Κατσαρός, 2008). Φροντίζει για την καταλληλότητα και πληρότητα του περιβάλλοντος (Ζωγόπουλος, 2013), αξιοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους (υλικότεχνικής υποδομής και πηγών μάθησης) του νηπιαγωγείου, η αξιοποίηση και η σωστή χρήση των οποίων, μπορεί να συμβάλλουν στη αναδυόμενη μάθηση, τόσο στο γνωστικό, όσο και στο κοινωνικο-συναισθηματικό τομέα.
- 5. Ηγέτης - διάυλος επικοινωνίας:** Επιδιώκει το σχηματισμό μίας μικροπολιτικής που ενδυναμώνει τη γονεϊκή ανάμειξη και ενθαρρύνει την εμπλοκή της ευρύτερης κοινότητας στη σχολική διαδικασία (OECD, 1994, Hicks, 2010, όπ. αναφ. στο Δεμίρογλου και Πασχαλίδης, 2014), τείνοντας να επιδράσει θετικά στη σχολική επίδοση των νηπίων, στην θετική στάση και συμπεριφορά τους (Γκλιάου – Χριστοδούλου, 2005) και στην αναπτυξιακή διαδικασία και αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.
- 6. Συντονιστής ηγέτης:** Συντονίζει τις προσπάθειες των μελών της σχολικής κοινότητας και τους κινητοποιεί στην επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων. Καλλιεργεί και αναπτύσσει αίσθηση ευθύνης, υπευθυνότητας και συνυπευθυνότητας στο νηπιαγωγείο (Κατσαρός, 2008). Κατανέμει ευθύνες στους εκπαιδευτικούς ανάλογα με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά τους. Παρέχει ευκαιρίες για

ανάπτυξη ευθύνης από τους μαθητές, μέσω της ενεργητικής συμμετοχής τους στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής ζωής, της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων, επιδρώντας κατά αυτόν τον τρόπο θετικά στην σχολική τους επίδοση, στη συμπεριφορά τους και στην εικόνα που έχουν για το νηπιαγωγείο τους (Ανθοπούλου, 1999).

Ο ρόλος επομένως του ηγετικού στελέχους στο νηπιαγωγείο διαφαίνεται κομβικός, καθώς αποτελεί τον κύριο παράγοντα συντονισμού όλων των δυνάμεων που δρουν στη προσχολική μονάδα, τον εκφραστή και κύριο εκπρόσωπο απέναντι στους φορείς της εκπαιδευτικής πρακτικής και πολιτικής (Κάκκος, Πιτσιάβας & Παπαλέξης, 2017). Αποτελεί την κινητήρια δύναμη του νηπιαγωγείου και με τις απαιτούμενες διοικητικές, επιστημονικές και παιδαγωγικές ικανότητες δύναται να αναδείξει το νηπιαγωγείο σε παράγοντα βελτίωσης και ποιοτικής αλλαγής των εκπαιδευτικών δρώμενων.

Η σημασία και αναγκαιότητα της διοικητικής κατάρτισης στην αποτελεσματικότητα των σχολικών ηγετών και στη σχολική βελτίωση

Η «κατάρτιση» αναφέρεται στη «*σχεδιασμένη διαδικασία προσδιορισμού της συμπεριφοράς, των γνώσεων και των δεξιοτήτων μέσα από τη μάθηση, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική παρουσία σε μία δραστηριότητα ή ένα εύρος δραστηριοτήτων*» (Manpower service Commission, 1981, όπ. αναφ. στο Ευστράτογλου, 2004, σελ.2). Σύμφωνα με μελέτη του δικτύου Eurydice (1995) χρησιμοποιούνται διάφοροι σχετικοί όροι, σε διάφορες χώρες προσανατολισμένες στην ανάπτυξη της Δια βίου μάθησης (Γκόβαρης & Ρουσσάκης, 2008), όπως «συνεχής κατάρτιση», η οποία αφορά στη διαδικασία επικαιροποίησης και διεύρυνσης των γνώσεων που έχουν αποκτηθεί κατά την αρχική κατάρτιση και αναβάθμιση επαγγελματικών δεξιοτήτων, «συμπληρωματική κατάρτιση» δίνοντας έμφαση στη διαδικασία ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων μέσα από την απόκτηση νέων πτυχίων, «ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση» που ορίζεται ως οι δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται οι εκπαιδευτικοί για διεύρυνση των γνώσεων τους, βελτίωση των δεξιοτήτων και των προσόντων τους, ανάπτυξης των επαγγελματικών προσεγγίσεών τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ως «*διοικητική κατάρτιση*», θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη μαθησιακή διαδικασία, μέσω της οποίας παρέχονται στα άτομα βασικές εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του πεδίου της Διοίκησης και Οργάνωσης, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι κοινή παραδοχή, όσων ασχολούνται με το πεδίο της εκπαίδευσης, η έλλειψη διοικητικής επάρκειας των υποψηφίων διευθυντών των σχολικών μονάδων, καθώς τόσο οι νηπιαγωγοί, όσο και οι εκπαιδευτικοί των άλλων βαθμίδων δεν έχουν αποκτήσει τη σχετική διοικητική κατάρτιση, ούτε κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, ούτε κατά τη διάρκεια άσκησης του διδακτικού τους έργου, με αποτέλεσμα την άσκηση διοικητικών καθηκόντων καθαρά εμπειρικά (Μαδεμλής, 2014). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Γεωργογιάννης (2005), ο οποίος υποστηρίζει πως κάθε νεοεισερχόμενος διευθυντής στερούμενος την διοικητική κατάρτιση και ετοιμότητα καταφεύγει και συμβουλευεται τους διευθυντές που προηγήθηκαν, δεικνύοντας μια διοικητική πρακτική που βασίζεται στις εμπειρίες προηγούμενων γενεών.

Ο Μπάκας (2013) στην εργασία του, μέσα από την παρουσίαση και ανάλυση της πορείας της εξέλιξης της διοικητικής κατάρτισης των υποψηφίων νηπιαγωγών, διαπιστώνει πως από το 1959 με την ίδρυση της Σχολής Νηπιαγωγών προέβλεπε ο νομοθέτης οι νηπιαγωγοί να αποκτούν πέρα από τις παιδαγωγικές γνώσεις, και ειδικές διοικητικές γνώσεις δίνοντας τους εφόδια να αποκτήσουν την απαιτούμενη ετοιμότητα για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο επιστημονικό και επαγγελματικό τους έργο. Οι σχολές όμως κατάρτισης ήταν λίγες και στα προγράμματα σπουδών, λαμβάνοντας υπόψη τα διδασκόμενα μαθήματα, η διοικητική κατάρτιση δεν ήταν επαρκής, ώστε να εξοπλίσει τους νηπιαγωγούς με τις απαιτούμενες γνώσεις και να τους προετοιμάσει με επάρκεια στο σύνθετο έργο της διοίκησης και λειτουργίας των νηπιαγωγείων.

Τη σημασία της διοικητικής κατάρτισης στην αποτελεσματικότητα των σχολικών ηγετών μπορούμε να την αντιληφθούμε και από την τάση που παρατηρείται διεθνώς στην δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης και κατάρτισης ηγετικών στελεχών. Όπως υποστηρίζουν οι Everard και Morris (1999) η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη σωστή οργάνωση και διοίκηση που εξασφαλίζεται εν μέρει από διευθυντές που έχουν διδαχθεί διοίκηση συστηματικά.

Είναι γεγονός πως οι αυξανόμενες και πολυπλοκότερες ευθύνες που επιβάλλονται στους διευθυντές των σχολικών μονάδων αυξάνουν την ανάγκη τα ηγετικά στελέχη να λαμβάνουν ειδική προετοιμασία για το απαιτητικό τους ρόλο, γεγονός που συμβάλλει στην παραγωγή αποτελεσματικών ηγετών και αποδοτικότερων εκπαιδευτικών συστημάτων (Bush, 2009). Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η προετοιμασία της ηγεσίας αποτελεί πλέον «στρατηγική αναγκαιότητα», ως απόρροια τη εντατικοποίησης του ρόλου του διευθυντή-ηγέτη, όπως επίσης υποστηρίζουν οι Brundrett, Fitzgerald και O Sommefeldt (2006, σελ. 90).

Πολλές είναι οι χώρες που επενδύουν στην προετοιμασία της σχολικής ηγεσίας, καθότι το σύστημα επιλογής τους απαιτεί πλέον οι υποψήφιοι διευθυντές να κατέχουν διοικητική πιστοποίηση. Μία από αυτές είναι η Αγγλία, σύμφωνα με τον Καλογιάννη (2014) η οποία προώθησε τη επαγγελματική ανάπτυξη της σχολικής ηγεσίας, για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας, μέσω της ίδρυσης το Νοέμβριο του 2002, του Εθνικού Κολεγίου για τη Σχολική Ηγεσία (NCSL). Οι Bush, Briggs και Middlewood (2006) πραγματοποίησαν έρευνα για να διερευνήσουν την επίδραση του νέου προγράμματος NCSI στα σχολικά αποτελέσματα σε 15 σχολεία με τη μέθοδο της συνέντευξης. Διαπιστώθηκαν σημαντικές αλλαγές στην προσωπική ανάπτυξη των συμμετεχόντων, στις ηγετικές πρακτικές που προωθούν την μάθηση και στην αποτελεσματικότερη σχολική οργάνωση (Bush, 2009).

Τα προγράμματα κατάρτισης υποστηρίζουν τους υποψήφιους ηγέτες, καθώς συμβάλλουν σε εμπάθυνση της κατανόησης των πρακτικών της ηγεσίας, σε ανάπτυξη ικανοτήτων να ηγούνται οργανώσεις, σε οικοδόμηση ενός οράματος συνεργασίας, στην σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, στην εκμάθηση της από κοινού λήψης αποφάσεων, στην ανάπτυξη μιας οργανωτικής και εκπαιδευτικής κουλτούρας υποστήριξης και συνεργασίας (Young, Crow, Murphy & Ogawa, 2009) και εντέλει στην ηθική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων, καθώς νιώθουν πως το σχολείο τους οδηγείται στη βελτίωση, αποτελεσματικότητα και καινοτομία από εξειδικευμένους ηγέτες (Bush, 2009).

Αντισταθμιζόμενα από τα παραπάνω την αξία της διοικητικής κατάρτισης των μελλοντικών διευθυντών, καθώς συμβάλλει στον εξειδικευμένο επαγγελματικό – επιστημονικό εξοπλισμό τους, την ενεργοποίηση των δημιουργικών δυνάμεων και δεξιοτήτων τους, (Μακρυδημήτρης, 1995), ενώ αποτελεί βασικό κίνητρο και μέσο επιστημονικής αναβάθμισης του ρόλου και της θέσης του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο (Καλογιάννης, 2015). Η διοίκηση ενός νηπιαγωγείου επομένως, χρειάζεται ηγέτες με διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα, με διοικητικά προσόντα και ικανότητες (Γεωργογιάννης, 2005) που δύναται να αποκτηθούν μέσω κατάλληλης διοικητικής προετοιμασίας, κατάρτισης και επιμόρφωσης.

Σκοπός της έρευνας

Βασικός σκοπός της ερευνητικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση των αντιλήψεων των νηπιαγωγών σχετικά με τη σημασία της διοικητικής κατάρτισης στην αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών στην προσχολική εκπαίδευση. Ειδικότερα διερευνάται ποιους τομείς που άπτονται ζητημάτων διοίκησης του νηπιαγωγείου θεωρούν οι νηπιαγωγοί πως η διοικητική κατάρτιση ενισχύει και σε ποιο βαθμό, και πόσο αναγκαία θεωρείται η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης για την αποτελεσματικότητα των ηγετικών στελεχών στα νηπιαγωγεία.

Μέθοδος και τεχνική συλλογής δεδομένων

Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε, ως καταλληλότερη η ποσοτική προσέγγιση, η οποία επιτρέπει τη διενέργεια της έρευνας με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο, και είναι συνυφασμένη με την άντληση, συλλογή και επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων από δείγμα του πληθυσμού, τα αποτελέσματα της οποίας είναι αντιπροσωπευτικά του μελετώμενου πληθυσμού (Creswell, 2011). Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκε η επισκόπηση, ως μέθοδος περιγραφικής έρευνας, καθώς επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αποβλέποντας σε περιγραφή της φύσης των υπάρχουσών συνθηκών, στον εντοπισμό σταθερών για την σύγκριση των υπάρχουσών συνθηκών ή τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων γεγονότων (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Για τη συλλογή του ερευνητικού υλικού χρησιμοποιήθηκε ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο. Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη συλλογή πλήθους δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα, και με σχετικά χαμηλό κόστος, ενώ τα δεδομένα που συλλέγονται είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν, προκειμένου μέσω στατιστικών μεθόδων, να εξαχθούν αξιόπιστα και έγκυρα συμπεράσματα (Robson, 2010).

Το Α' μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων με σκοπό τον προσδιορισμό του επιστημονικού και εκπαιδευτικού προφίλ τους, ενώ το Β' μέρος εξετάζει τις αντιλήψεις των νηπιαγωγών ως προς την αξία της διοικητικής κατάρτισης, τον ρόλο των διευθυντών και την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.

Πληθυσμό αναφοράς αποτέλεσαν όλοι οι Νηπιαγωγοί που υπηρετούν στα Νηπιαγωγεία της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Αττικής. Για την επιλογή του δείγματος σε πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία κατά στρώματα (Creswell, 2011), που περιλαμβάνει τη διαίρεση του πληθυσμού σε ομάδες (Cohen, Manion & Morrison, 2008) βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διαχωρισμός των ομάδων του πληθυσμού έγινε με βάση το γεωγραφικό κριτήριο και περιλαμβάνει τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Α', Β', Γ', Δ' Αθήνας, Ανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής και Πειραιά. Η επιλογή της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας αποσκοπεί στην επιλογή ίσου αριθμού νηπιαγωγείων από όλες της Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Αττικής. Σε δεύτερο στάδιο χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία στην οποία κάθε νηπιαγωγείο που περιλαμβάνεται στην κάθε Διεύθυνση να έχει ίσες πιθανότητες να περιληφθεί στο τελικό δείγμα. Από το σύνολο του πληθυσμού (1100 περίπου νηπιαγωγεία) επιλέγησαν 280 νηπιαγωγεία, 40 από κάθε Διεύθυνση Π.Ε Αττικής.

Η διάχυση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε 15 Μαρτίου 2018, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και ολοκληρώθηκε 18 Απριλίου 2018. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από μια σχετική επιστολή, στην οποία προσδιοριζόταν ο σκοπός της έρευνας και δίνονταν οι απαραίτητες διευκρινήσεις για την συμπλήρωσή του. Η χρονική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν 10-15 λεπτά.

Μετά τη συγκέντρωση των απαντημένων ερωτηματολογίων, η ανταπόκριση των οποίων έφτασε τα εκατό σαράντα τρία (143), προβήκαμε σε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με χρήση του Στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες - SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας

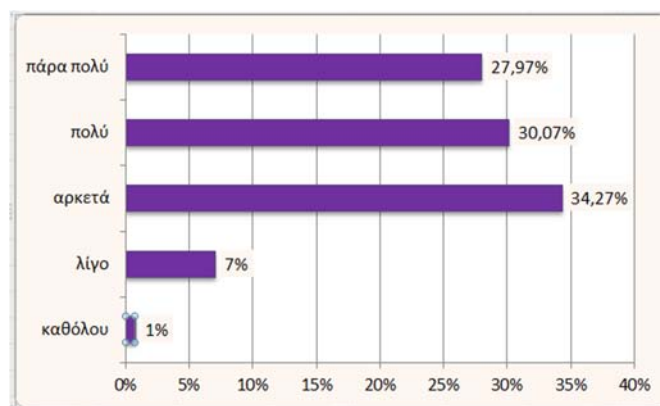
Η συντριπτική πλειοψηφία των νηπιαγωγών του δείγματος είναι γυναίκες. Το ελάχιστο ποσοστό των αντρών εξηγείται από το γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα (99%) του διδακτικού προσωπικού της Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης είναι γυναίκες (Αργυροπούλου, 2007). Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες των νηπιαγωγών το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η ηλικιακή ομάδα 41 – 50 σε ποσοστό 36,4%, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 31-40 σε ποσοστό 32,9%. Η πλειοψηφία των νηπιαγωγών σε ποσοστό 51,7% έχει από 10 – 19 έτη υπηρεσίας στην Προσχολική Εκπαίδευση, ενώ σε θέση ευθύνης σε ποσοστό 56,6% από 1 - 9 έτη υπηρεσίας και σε ποσοστό 22,4% από 10 - 19 έτη υπηρεσίας.

Την παρούσα χρονική περίοδο υπηρετούν ως προϊστάμενοι/νες το 70,6% του συνόλου του δείγματος.

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών και επιμόρφωσης του συνόλου των νηπιαγωγών διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία δεν διαθέτει δεύτερο πτυχίο (σε ποσοστό 81,8%), μεταπτυχιακούς (σε ποσοστό 65%) ή διδακτορικούς τίτλους σπουδών (σε ποσοστό 97,2%). Αντίστοιχα είναι τα ποσοστά και στο επίπεδο της επιμόρφωσης, καθώς το 68% του συνόλου των νηπιαγωγών δεν κατέχει κάποιο πιστοποιητικό Μεταπτυχιακής Επιμόρφωσης Ετήσιας διάρκειας.

Οι προϊστάμενοι/διευθυντές σε ποσοστό 5,9% κατέχουν μεταπτυχιακό στη διοίκηση, ενώ το 44,5 % έχει παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με το πεδίο της διοίκησης. Η πλειονότητα λοιπόν των προϊσταμένων/διευθυντών, ενώ ασκεί το διοικητικό έργο του νηπιαγωγείου δεν κατέχει κάποια στοιχειώδη κατάρτιση και εξειδίκευση σε σχέση με την διοίκηση, με αποτέλεσμα να ασκεί τα διοικητικά καθήκοντα κυρίως εμπειρικά. Το γεγονός αυτό έχει διαπιστωθεί και σε άλλες έρευνες επικεντρωμένες στους διευθυντές των Δημοτικών σχολείων (Σαΐτη, 1990· Χατζηδήμου και Βιτσιλάκη, 2005· Γουρναρόπουλος, 2009), στις οποίες διαφαίνεται πως η πλειονότητα των διευθυντών κατέχει μόνο το βασικό πτυχίο και στερείται διοικητικής επιμόρφωσης και κατάρτισης.

Οι νηπιαγωγοί αξιολογούν πολύ υψηλά τη σημαντικότητα της διοικητικής κατάρτισης ως κριτήριο αποτελεσματικότητας των διευθυντών, καθώς σύμφωνα με το σχήμα 1 το 34,27% δηλώνει «αρκετά», το 30,07% δηλώνει «πολύ» και το 27,97% και «πάρα πολύ».



Σχήμα 1: Σημασία διοικητικής κατάρτισης στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών

Ο ρόλος των προϊσταμένων χαρακτηρίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό από τους νηπιαγωγούς ως συντονιστικός (σχήμα 2). Πράγματι η λειτουργία του συντονισμού, όπως επισημαίνει και ο Σαΐτης (2008) είναι αναγκαία καθώς εξασφαλίζει την ενοποίηση των προσπαθειών και των ενεργειών των εκπαιδευτικών σε μια ολότητα, ώστε μέσα από την συλλογική εργασία να επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Σε εξίσου όμως μεγάλο βαθμό ο ρόλος των προϊσταμένων χαρακτηρίστηκε ως διαχειριστικός. Είναι γεγονός πως η εμπλοκή των προϊσταμένων/διευθυντών σε διαχειριστικά θέματα, γραφειοκρατικού χαρακτήρα, όπως διεκπεραίωση εγγράφων, αλληλογραφίας, εκθέσεις, αναφορές, τήρηση και αρχειοθέτηση βιβλίων αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς τους.

	Mean	Mode	Std.Deviation
Συντονιστικός	4,36	5	0,764
Διαχειριστικός	4,11	5	0,928
Διοικητικός	4,07	4	0,819
Ηγετικός	3,2	3	1,229

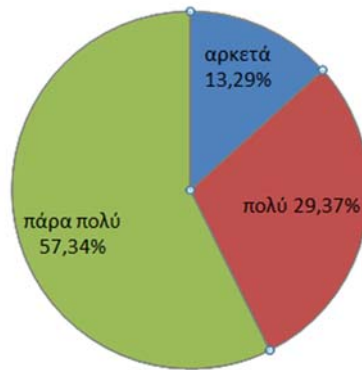
Σχήμα 2: Κατάταξη σε φθίνουσα σειρά των ρόλων του διευθυντή νηπιαγωγείου σε σχέση με το μέσο όρο (mean) - Δεσπόζουσα τιμή (mode) - Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)

Η διοικητική κατάρτιση, ως προσόν μπορεί να συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό σε ενίσχυση τομέων που άπτονται ζητημάτων διοίκησης, σύμφωνα με τις απόψεις των νηπιαγωγών (σχήμα 3). Η διεκπεραίωση εγγράφων έχει τον υψηλότερο μέσο όρο, ενώ ακολουθούν οι καλύτερες επικοινωνιακές σχέσεις με το σύλλογο διδασκόντων, τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινωνία, η καθοδήγηση και υποστήριξη προσωπικού, η εισαγωγή και διαχείριση καινοτομιών, η επιτυχής διαχείριση συγκρούσεων, σχολικής βίας, φαινομένων παραβατικής συμπεριφοράς και ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου. Πρόκειται για ένα προσόν που αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των νηπιαγωγών ως απαραίτητο, προκειμένου να ανταπεξέλθει με επιτυχία ένας προϊστάμενος/διευθυντής στους πολλαπλούς ρόλους που καλείται να διαδραματίσει. Ένας προϊστάμενος/διευθυντής διοικητικά καταρτισμένος κατέχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την επιτυχή διαχείριση όλων των προαναφερόμενων τομέων που άπτονται ζητημάτων διοίκησης και την εύρυθμη λειτουργία του νηπιαγωγείου.

	Mean	Mode	Std.Deviation
Οργάνωση νηπιαγωγείου/Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου	3,6	4	1,17
Διαχείριση συγκρούσεων-Φαινόμενα παραβατικής συμπεριφοράς	3,68	5	1,214
Εισαγωγή και διαχείριση καινοτομιών	3,83	4	1,088
Καθοδήγηση και υποστήριξη προσωπικού	3,85	4	1,128
Επικοινωνιακές σχέσεις με σύλλογο διδασκόντων/γονείς /τοπική κοινωνία	3,9	5	1,118
Διεκπεραίωση εγγράφων	3,97	4	0,996

Σχήμα 3: Κατάταξη σε αύξουσα σειρά, σύμφωνα με τον μέσο όρο (mean), του βαθμού συμβολής της διοικητικής κατάρτισης στην ενίσχυση τομέων που άπτονται ζητημάτων διοίκησης του νηπιαγωγείου – Δεσπόζουσα τιμή (Mode) – Τυπική απόκλιση (Std. Deviation).

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των νηπιαγωγών σε θέματα διοίκησης, αναδύουν την ιδιαίτερη αξία και σπουδαιότητα που αποδίδουν οι νηπιαγωγοί στο μέτρο αυτό, καθώς η πλειοψηφία των νηπιαγωγών σε ποσοστό 57,34% δήλωσε «πάρα πολύ», το 29,37% δήλωσε «πολύ» και το 13,29% δήλωσε «αρκετά» (σχήμα 4).



Σχήμα 4: Αναγκαιότητα επιμόρφωσης των νηπιαγωγών σε θέματα διοίκησης

Το συγκεκριμένο πόρισμα επιβεβαιώνεται στην έρευνα του Μαδεμλή (2014) όπου η πλειοψηφία του δείγματος, τάσσεται υπέρ της επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα διοίκησης, τόσο στην αρχή της θητείας, όσο και κατά τη διάρκεια αυτής. Η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των νηπιαγωγών σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις του νηπιαγωγείου δημιουργούν την ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για μια ποιοτική και αποτελεσματική ηγεσία.

Συμπεράσματα της έρευνας

Ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας, σύμφωνα με πληθώρα εμπειρικών ερευνών και επισκόπησης της βιβλιογραφίας είναι καθοριστικός για τη βελτίωση και αποτελεσματική λειτουργία των νηπιαγωγείων. Οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας απαιτούν τη διαμόρφωση καινοτόμων οργανωτικών δομών στο πεδίο της Προσχολικής Αγωγής, ώστε τα νηπιαγωγεία να ανταποκρίνονται με αποτελεσματικότητα και ευελιξία στις σύγχρονες εξελίξεις. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο/η διευθυντής/ντρια συνιστά τον παράγοντα-κλειδί που μέσα από μια ποιοτική ηγεσία μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στους πολλαπλούς του ρόλους και να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και την προσδοκώμενη ποιοτική εκπαίδευση στη σχολική του μονάδα. Βασική προϋπόθεση είναι η άριστη γνώση των αρχών της διοικητικής επιστήμης και η κατοχή ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις κάθε νηπιαγωγείου (Κουτούζης, 1999· Καλογιάννης, 2015).

Η διοικητική κατάρτιση θεωρείται από την πλειοψηφία των νηπιαγωγών αναγκαίο προσόν που κρίνει την αποτελεσματικότητα των διευθυντών στη σχολική μονάδα. Επίσης, μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό σε ενίσχυση τομέων που άπτονται ζητημάτων διοίκησης και στην ανάπτυξη ηγετικών πρακτικών που προωθούν την μάθηση και την ποιοτική σχολική οργάνωση, όπως αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση εγγράφων, αποδοτικότερες επικοινωνιακές και συνεργατικές σχέσεις με το σύλλογο διδασκόντων, τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινωνία, καθοδήγηση και υποστήριξη προσωπικού, δημιουργία οράματος, εισαγωγή και διαχείριση καινοτομιών, επιτυχής διαχείριση συγκρούσεων, σχολικής βίας και φαινομένων παραβατικής συμπεριφοράς, προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου, σωστότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, εξειδίκευση και επαγγελματική ανέλιξη όλων. Η κατάρτιση των εκπαιδευτικών στο θεωρητικό, επιστημονικό και ερευνητικό πεδίο της διοίκησης της εκπαίδευσης θα προσδιορίσει την διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα τους, για τη διεκδίκηση και ανάληψη ηγετικών θέσεων στην εκπαίδευση (Κουτσοσπύρος, 2007).

Ο ρόλος των νηπιαγωγών, όπως είδαμε θεωρείται πρωτίστως συντονιστικός, μετά διαχειριστικός και διοικητικός, και σε πολύ λιγότερο βαθμό ηγετικός. Ο συντονιστικός και διαχειριστικός χαρακτήρας του ρόλου ενός διευθυντή είναι επιτακτικός, αλλά δεν πρέπει να εξαντλείται εκεί. Ο προϊστάμενος/διευθυντής δεν είναι απλώς ένας «μάντζερ», αλλά και

ένας ηγέτης. Και σαν ηγέτης, οφείλει να επιδεικνύει ηγετικές ικανότητες, υπηρετώντας και ως αποτελεσματικός διαχειριστής (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017).

Η επιμόρφωσή σε θέματα διοίκησης κρίνεται, όπως διαπιστώθηκε, αναγκαία. Η καλύτερη άσκηση του διοικητικού έργου είναι στενά συνδεδεμένη με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, όπως έχει διαπιστωθεί και στην έρευνα των Σαΐτη, Τσιαμάση & Χατζή (1997). Η εμπλοκή των ικανών και αποτελεσματικών νηπιαγωγών σε θέματα μεγάλης κυριότητας, όπως συνιστά η ηγεσία, εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό από τη βασική προετοιμασία τους σε θέματα διοίκησης.

Το γεγονός λοιπόν της ελλιπούς επαγγελματικής προετοιμασίας των διευθυντών και των προϊσταμένων για την θέση και τα καθήκοντα που επρόκειτο να αναλάβουν, απαιτεί τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός συστήματος κατάρτισης και επιμόρφωσης, τόσο των υποψήφιων στελεχών, όσο και των εν ενεργεία, ώστε κατά τις κρίσεις προϊσταμένων/διευθυντών να δηλώνουν υποψηφιότητα όσο το δυνατόν περισσότερο διοικητικά καταρτισμένα άτομα, με ηγετικές ικανότητες που θα οδηγήσουν τη σχολική μονάδα στην καινοτομία και την ποιοτική αναβάθμισή της. Επομένως, η θεσμοθέτηση αξιοκρατικών κριτηρίων κατά την επιλογή διευθυντών νηπιαγωγείων, που πιστοποιούν τη γνώση διοικητικών ζητημάτων, όπως είναι το κριτήριο της διοικητικής κατάρτισης, κρίνεται αναγκαία, προκειμένου να κατέχουν οι διοικητικά ικανότεροι νηπιαγωγοί μια ηγετική θέση στο σύγχρονο νηπιαγωγείο. Η διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα εντέλει θα προσφέρει αναγνώριση από μέρους των διοικούμενων της αξιοκρατικής κατάκτησης της διευθυντικής θέσης του διοικούντος (Γεωργογιάννης, 2005).

Αναφορές

Brundrett, M., Fitzgerald, T., & Sommefeldt D. (2006). The creation of national programmes of school leadership development in England and New Zealand: A comparative study. *International Studies in Educational Administration*, 34(1), 89–105. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10652/1326>

Bush, T. (2009.) Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4), 375–391. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/00131910903403956>

Bush, T., A.R.J. Briggs, and D. Middlewood. 2006. The impact of school leadership development: Evidence from the “New Visions” programme for early headship. *Journal of In-Service Education* 32(2), 185-200.

Everard K. & Morris G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (Μετάφραση: Κίκιζας Δ.), Πάτρα: ΕΑΠ.

Huber, S., Muijs D., & Nicolaidou M. (2012). Εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα και σχολική Βελτίωση. Στο Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.), *Εκπαιδευτική Ηγεσία - ε και; Χαρτογραφώντας το Πεδίο της Ηγεσίας στην Εκπαίδευση: Από τη Θεωρία στην Έρευνα και στην Πρακτική*, 79-102. Αθήνα: Εκδοτικός όμιλος ΙΩΝ.

Young, M. D., Crow, G. M., Murphy, J., Ogawa, R. (2009). *Handbook of research on the education of school leaders*. New York: Routledge.

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Στο: Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σελ.71-117). Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανθοπούλου, Σ,-Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Σ.-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, & Γ. Μαυρογιώργος. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Τόμος Β', σελ. 27-49). Πάτρα: ΕΑΠ

Αργυροπούλου, Ε. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση της Προσχολικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κριτική.

Γεωργογιάννης, Π. (2005). Κριτήρια επιλογής και πιστοποίηση διοικητικής επάρκειας και διοικητικής ετοιμότητας για υποψήφιους εκπαιδευτικούς διευθυντών σχολικών μονάδων,

στελεχών εκπαίδευσης και σχολικών συμβούλων. Η πρότασή μας. Στο: *Διοίκηση Α/βάθμιας και Β/βάθμιας Εκπαίδευσης*, Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου, Άρτα 2-4 Δεκεμβρίου 2005, Πάτρα, σελ. 33-45.

Γκλιάου – Χριστοδούλου, Ν. (2005). Η ανάγκη επιμόρφωσης εκπαιδευτικών στην κατεύθυνση ανάπτυξης αποτελεσματικής συνεργασίας σχολείου – οικογένειας. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, 74-83.

Γκόβαρης, Χ., Ρουσσάκης, Ι. (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Δεμίρογλου, Π., & Πασχαλίδης, Ν. (2014). Το ερωτηματολόγιο ως μεθοδολογικό εργαλείο για τη διερεύνηση του δείκτη: «Σχέσεις μεταξύ Σχολείου – Γονέων», στο πλαίσιο της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. *Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό «Εκπαιδευτικός κύκλος»*, 2(2), 149-158.

Ευστράτογλου Α. (2004). Η Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα, *Ενημέρωση*, 106, 2 – 15.

Ζωγόπουλος Ε., (2013). Η σπουδαιότητα των Παραγόντων «Υλικοτεχνική Υποδομή» και «Πόροι» στις εκπαιδευτικές διεργασίες. *Τα Εκπαιδευτικά*, 107-108, 47-62.

Κάκκος, Γ., Πιτσιάβας Δ., & Παπαλέξης, Κ. (2017). Συγκριτική μελέτη των τυπικών κριτηρίων επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Έκφυλα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, (12), 133-143.

Ανακτήθηκε 12/12/2017 από:
http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t12-09.pdf

Καλογιάννης, Δ. Ν. (2015). *Η επιλογή της σχολικής ηγεσίας : Διαδικασίες, μέθοδοι και προκλήσεις*, 1η έκδ. Αθήνα: Γρηγόρη.

Καλογιάννης, Δ.Ν. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Καρατάσιος, Γ.Δ., & Καραμήτρος, Α.Ε. (2008). *Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Ανακτήθηκε από: <http://repository.edulll.gr/104>.

Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουτούζης Μ., (2001). Ζητήματα σχετικά με την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα». Στο Α. Ανδρέου (Επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Πρακτικά διεθνούς συνεδρίου, Αθήνα 11-13 Μαΐου 2001.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τ. Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτούζης, Μ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως οργανισμός. Στο Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σελ. 27-49), Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτσοσπύρος, Χ. (2007). *Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων – Πόσο έτοιμοι είμαστε για να αναλάβουμε διευθυντικές θέσεις;* Ανακτήθηκε 4/1/2018 από: users.sch.gr/xariskuts/dieythintes_xaris.doc

Μαδεμλής, Η. (2014). Η επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων. Αθήνα: Γρηγόρη.

Μακρυδημήτρης, Α. (1995). Η κρυφή γοητεία της διοικητικής Μεταρρύθμισης. Στο Α. Μακρυδημήτρης, (Επιμ.), *Προβλήματα διοικητικής μεταρρύθμισης* (11-46). Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Μπακάλμπαση, Ε., & Φωκάς, Ε. (2014). Απόψεις Δ/ντών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης σχετικά με το σύστημα επιλογής τους και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 2, 145-166. doi: <http://dx.doi.org/10.12681/hjre.8840>

Μπάκας, Θ (2014). *Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου. Η διεύθυνση και διαχείριση του νηπιαγωγείου* (1η Έκδοση). Ιωάννινα. Διαθέσιμο στη δικτυακή διεύθυνση: <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1152>.

Μπάκας, Θ. (2013). Η διοικητική κατάρτιση των υποψηφίων νηπιαγωγών και δασκάλων στα Διδασκαλεία και τις Παιδαγωγικές Ακαδημίες της Ελλάδας. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 6, 30-53. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/jret.857>

Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Νικολαΐδου, Μ (2012). *Εκπαιδευτική Ηγεσία ε και; Χαρτογραφώντας το Πεδίο της Ηγεσίας στην Εκπαίδευση: Από τη Θεωρία στην Έρευνα και στην Πρακτική*, Αθήνα: ΙΩΝ

Ράπτης Ν., & Γρηγοριάδης Χ. (2017). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη

Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Χριστοφίδου, Ε. (2011). *Κουλτούρα και κλίμα*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://archeia.moec.gov.cy/mc/461/koultoura_kai_klima.pdf.