

## **Διοικητική επιμόρφωση εκπαιδευτικών και αποτελεσματικότητα σχολικής μονάδας**

**Λιάπης Ηλίας**

ΠΕ70, Μ.εδ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Υποδιευθυντής 13ου Δημ. Σχ. Ευόσμου Π.Ε Δυτ. Θεσ/νικης

[iliapis1@gmail.com](mailto:iliapis1@gmail.com)

### **Περίληψη**

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε με τις διαρκώς εξελισσόμενες επιστημονικές και τεχνολογικές προόδους ο ρόλος του εκπαιδευτικού αλλάζει. Αποκτά ένα χαρακτήρα πολυδιάστατο. Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός χρειάζεται συνεχή επιμορφωτική ενίσχυση προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στο δύσκολο έργο του. Η παρούσα εργασία διερευνά τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. Το δείγμα αποτελείται από 215 εκπαιδευτικούς. Η έρευνα βασίζεται στην ποσοτική συλλογή και ανάλυση δεδομένων και ως εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιμορφώσεις σε διοικητικά θέματα είναι αναγκαίες για όλους τους εκπαιδευτικούς, στελέχη και μη στελέχη. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις επιμορφώσεις τους σε θέματα διοίκησης, εκφράζουν την επιθυμία τους να παρακολουθήσουν στο μέλλον σχετικά προγράμματα και πιστεύουν ότι η διοικητική τους επιμόρφωση συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

**Λέξεις κλειδιά:** διοίκηση, εκπαιδευτικός, επιμόρφωση, σχολική μονάδα

### **Εισαγωγή**

Στην απαρχή του 21ου αιώνα ζούμε σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς σε όλα τα επίπεδα. Τα νέα δεδομένα απαιτούν ένα σχολείο αποτελεσματικό, ευέλικτο, δημοκρατικό και ανταγωνιστικό, προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της εποχής. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), οι σχολικές μονάδες και γενικότερα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν γίνει σύνθετοι οργανισμοί, που για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, πρέπει τα όργανα διοίκησης να έχουν συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες. Η σχολική μονάδα είναι το βασικό κύτταρο όπου πραγματοποιούνται και εφαρμόζονται όλες οι εκπαιδευτικές πολιτικές, που προσδοκούν τα καλύτερα αποτελέσματα για τους νέους και το μέλλον κάθε χώρας.

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας ήταν και είναι μία επίπονη διαδικασία στην οποία εμπλέκονται διάφοροι παράγοντες, που άλλοτε διευκολύνουν και άλλοτε παρεμποδίζουν την διεξαγωγή της. Περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος, που αποβλέπουν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων (Μάρδας & Βαλκάνος, 2002).

Σύμφωνα με την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία (Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002), σε ότι αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, η διοικητική εξουσία ασκείται από μονομελή όργανα, όπως είναι ο/η διευθυντής/τρια και ο/η υποδιευθυντής/τρια και από συλλογικά, όπως ο σύλλογος διδασκόντων. Ο/η διευθυντής/τρια από τη μια μεριά ως το κύριο όργανο διοίκησης του σχολείου ασχολείται με τη διαχείριση και με θέματα γραφειοκρατίας, που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του και από την άλλη πρέπει να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου, καθώς βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία (Σαΐτης, 2002). Ο/η υποδιευθυντής/τρια αναπληρώνει τον/την διευθυντή/τρια του σχολείου, όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται. Βοηθά τον/την διευθυντή/τρια στο έργο του και είναι υπεύθυνος/η για την αλληλογραφία του σχολείου. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελείται

από τους/τις εκπαιδευτικούς που εργάζονται σ' αυτή με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Σκοπός λειτουργίας του οργάνου αυτού είναι ο προγραμματισμός δράσεων για την εφαρμογή της εκάστοτε διαμορφούμενης εκπαιδευτικής πολιτικής και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Μέσα στο πλαίσιο μιας υφιστάμενης κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, καλείται να αποφασίσει και να διαμορφώσει μια δική του εκπαιδευτική πολιτική που στηρίζεται στη συλλογική ευθύνη (Μαυρογώργος, 1999).

### **Αποτελεσματικό σχολείο**

Σύμφωνα με τον Mortimore (1991), αποτελεσματικό είναι εκείνο το σχολείο όπου οι μαθητές φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας είναι απαραίτητη η αρμονική λειτουργία όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική διαδικασία (Βαρσαμίδου, Ρες, 2006).

Η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων στην εποχή μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που διοικούνται. Οι σχολικές μονάδες οφείλουν και πρέπει να μετασχηματιστούν, ώστε να μπορούν να οδηγήσουν τους μαθητές να μάθουν πώς να μαθαίνουν. Οφείλουν να αυτενεργούν και να χρησιμοποιούν τους εκπαιδευτικούς όχι ως μεταδότες της γνώσης αλλά ως υποστηρικτές της (Αργυροπούλου, Συμεωνίδης, 2017).

Η σύγχρονη διοίκηση του σχολείου απαιτεί τα όργανα διοίκησης να διαθέτουν γνώσεις μάνατζμεντ, να έχουν γνώση του ανθρώπινου δυναμικού και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση (Σαΐτης, 2000). Για να ανταπεξέλθουν οι εκπαιδευτικοί στο έργο τους πρέπει να φροντίζουν για τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη και η πολιτεία οφείλει να διαμορφώσει και να αναπτύξει ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση και κατάρτιση διοικητικών στελεχών (Δαράκη, 2007).

### **Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο**

Αδιαμφισβήτητο γεγονός αποτελεί πως η παγκοσμιοποίηση επιφέρει αλλαγές. Στα επόμενα χρόνια, το σχολείο καλείται να διαμορφώσει σύνθετες προσωπικότητες και να τις εφοδιάσει με όλες τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις τόσο τεχνικές όσο και κοινωνικές.

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, με τις διαρκώς εξελισσόμενες επιστημονικές και τεχνολογικές προόδους, οι οποίες μεταβάλλουν παράλληλα και το κοινωνικό και οικονομικό τοπίο, ο ρόλος του εκπαιδευτικού αλλάζει, αποκτά ένα χαρακτήρα πολυδιάστατο όσον αφορά τον αναγκαίο, για το επάγγελμά του παιδαγωγικό και επιστημονικό εξοπλισμό. Ο θεωρητικός προβληματισμός στην επιστημονική κοινότητα συγκλίνει στη διαπίστωση ότι ο σύγχρονος δάσκαλος συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος και πρωτοστατεί στον προβληματισμό για το ρόλο και την αποστολή του σχολείου. Είναι σύμβουλος, καθοδηγητής και βοηθός των παιδιών στην πρόσκτηση και ανακάλυψη της γνώσης. Τον σύγχρονο δάσκαλο πρέπει να τον χαρακτηρίζει κριτικό πνεύμα, δημιουργικότητα και προπαντός επαγγελματική αυτονομία (Μπουζάκης, 2005). Στο σύγχρονο σχολείο ο ρόλος του δασκάλου αλλάζει και γίνεται πολυσύνθετος. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να γνωρίζει από διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, να κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες. Το σχολείο είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου καθημερινά αναπτύσσονται διαφωνίες τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ των μαθητών, που αρκετές φορές αν δεν γίνει σωστή διαχείριση οι διαφωνίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, το νέο πρότυπο εκπαιδευτικού επιτάσσει έναν επαγγελματία, ο οποίος, εκτός από τις επιστημονικές γνώσεις που οφείλει να κατέχει, πρέπει επίσης να είναι ψυχοπαιδαγωγικά καταρτισμένος, αλλά και να χρησιμοποιεί κατά την άσκηση του επαγγέλματός του εναλλακτικές πρακτικές και θεωρίες οδηγώντας τους μαθητές στη βελτίωση της σχολικής τους επίδοσης και την ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους (Ντούσκας, 2007) . Επιπρόσθετα οι ολοένα και πιο επιτακτικές απαιτήσεις για αύξηση του μαθησιακού επιπέδου και των σχολικών επιδόσεων των μαθητών

έχουν συντελέσει στην εστίαση των εκπαιδευτικών πολιτικών πολλών χωρών της Ευρώπης τόσο στο επαγγελματικό επίπεδο των εκπαιδευτικών όσο και στην ποιότητα του διδακτικού έργου των ίδιων μέσα στις σχολικές αίθουσες. Συνεπώς, προκειμένου να επιτύχουν την αποτελεσματική προώθηση και βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού τους έργου (παροχή ίσων ευκαιριών, ίση μεταχείριση, αύξηση επιδόσεων, μείωση αναλφαβητισμού, ανάπτυξη δεξιοτήτων) οι εκπαιδευτικοί, είναι απαραίτητο να επιμορφώνονται μέσω της δια βίου μάθησης και σε συνάρτηση με την απόκτηση όλο και περισσότερων επαγγελματικών εμπειριών αλλά και προσωπικών ίσως βιωμάτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

#### **Αναγκαιότητα και περιεχόμενο διοικητικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών**

Αν και όλοι αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, στην Ελλάδα δεν δόθηκε μεγάλη προσοχή για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών της Εκπαίδευσης, όπως έγινε στις άλλες χώρες. Ο χώρος της Διοίκησης Σχολικών Μονάδων χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια και έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού (Ανδρέου, 1999). Οι διευθυντές/ντρίες προέρχονται συνήθως από το σώμα των εκπαιδευτικών, χωρίς να έχουν καμία ιδιαίτερη κατάρτιση και εξειδίκευση στο χώρο της Διοίκησης σχολικών μονάδων και καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός πολυσύνθετου έργου, με κύρια εφόδια τις περισσότερες φορές την εμπειρία που έχουν αποκτήσει ως εκπαιδευτικοί (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013).

Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία στην Ελλάδα, εντοπίζονται αρκετές μελέτες που να αφορούν στην ανάγκη για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες εστιάζουν κυρίως στα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι διευθυντές μιας σχολικής μονάδας, όπως επίσης και στις αντιλήψεις των ίδιων για το έργο και τα καθήκοντά τους (Μπαζιάνας, 2015).

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν έχει διδαχτεί ποτέ μαθήματα σχετικά με την εκπαιδευτική διοίκηση (Γουρναρόπουλος, 2006; Σαΐτης, 2002) και εν γένει υστερούν σε γνώσεις σχετικές με τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Φωκιάλη & Ράπτης, 2008). Σύμφωνα με τον Κιουλάφα (2016), μεγάλο μέρος των προβλημάτων στις σχολικές μονάδες οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική διοίκηση που ασκείται είναι εμπειρικού χαρακτήρα καθώς ο/η διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα χωρίς καμία προηγούμενη κατάρτιση και εργάζεται εμπειρικά, αντιγράφοντας τις περισσότερες φορές στάσεις και θέσεις διευθυντών/ντριών που γνώρισε στο παρελθόν σε διάφορα σχολεία, που και εκείνοι είχαν εργαστεί εμπειρικά. Επίσης, σε έρευνα του Γεωργογιάννη (2006) αναφέρεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια.

Σε έρευνα που διεξήγαγε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΠΙ) στα πλαίσια του Προγράμματος «Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (2010-2013)» τη χρονική περίοδο Ιούνιο του 2010 με Οκτώβριο του 2010, έγινε μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών σε 3.435 διευθυντές σχολικών μονάδων από όλη την Ελλάδα και όλων των ειδικοτήτων και βαθμίδων της εκπαίδευσης. Στα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζεται η μη ικανοποίηση των διευθυντών από την παρακολούθηση προγραμμάτων διοικητικής επιμόρφωσης.

Έρευνα του Παπαθωμά (2006) με αντικείμενο μελέτης τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχολικές μονάδες του Ν. Θεσσαλονίκης, εντοπίζει την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των διευθυντών. Συγκεκριμένα λίγο λιγότεροι από το μισό του συνόλου των υποκειμένων (41%) δήλωσαν πως δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε καμία επιμορφωτική δραστηριότητα, όσον αφορά σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ η πλειοψηφία (94%) τονίζει την ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης. Ακόμη, σε έρευνα της Καραγιάννη (2012), η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι ένα από τα θέματα που προτείνουν οι εκπαιδευτικοί ότι θέλουν να επιμορφωθούν.

Τέλος, έρευνες του Σαββαΐδη (2010) και της Βουγιουκλή (2014) έδειξαν ότι η διοικητική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη και σημαντική για την ορθολογικότερη αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Αναμφίβολα, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της διοικητικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών μπορεί να διαδραματίσει η επιμόρφωση ως θεσμός στρατηγικής σημασίας προς μια ποιοτική εκπαίδευση. Θεωρείται λοιπόν αναγκαία η διοικητική κατάρτιση τόσο των στελεχών όσο και των εκπαιδευτικών, όχι μόνο αυτών που ενδιαφέρονται να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα, αλλά όλων στο σύνολό τους, διότι ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, ώστε να αποφασίζουν σωστά (Ζαβλανός, 1989).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της Δ/σης Π.Ε Δυτ. Θεσσαλονίκης σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων, καθώς δεν υπήρξαν σχετικές μελέτες για τους παραπάνω εκπαιδευτικούς.

### **Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση τον σκοπό της έρευνας διαμορφώθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα τα οποία η έρευνα καλούνταν να απαντήσει.

1. Πόσο αναγκαία είναι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;
2. Πόσο συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;
3. Πώς αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα οι διευθυντές/τριες;
4. Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες εκπαιδευτικών και στελεχών σε θέματα διοίκησης;
5. Πώς αντιλαμβάνονται και αποτιμούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τη συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου;
6. Ποια πρέπει να είναι η διάρκεια της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;
7. Για ποιους λόγους παρακολουθεί ένας εκπαιδευτικός προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης;

### **Ερευνητικές υποθέσεις.**

Υ1. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους μάθημα ή μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων

Υ2. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

Υ3. Η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντών/τριών παίζει σημαντικό ρόλο στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Υ4. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες.

Υ5. Οι διευθυντές ασκούν διοίκηση στηριζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία τους.

### **Μέθοδος**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας (1-30 Μαρτίου 2018) χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση μιας και επιλέγεται ως μέθοδος από το σύνολο των εμπειρικών ερευνών στο χώρο της εκπαίδευσης για τη διερεύνηση καταστάσεων, θέσεων, απόψεων, διαθέσεων και στάσεων (Δημητρόπουλος, 2004). Αποτελεί μια οργανωμένη συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών και μάλιστα σε σύντομο χρόνο. Βοηθά τον ερευνητή να περιγράψει την κατάσταση όπως είναι τώρα ή να βρει εκείνες τις σταθερές με τις οποίες μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και συσχετίσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα ή χαρακτηριστικά. (Bell, 2001). Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο και

χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση/πρόταση. Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο γιατί εξασφαλίζει την ανωνυμία, δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να δώσει απάντηση χωρίς να πιέζεται από την παρουσία του ερευνητή (Βάμβουκας, 1993), είναι η περισσότερο διαδεδομένη τεχνική σε έρευνες επισκόπησης πεδίου (Ταρατόρη, 2000) και είναι δοκιμασμένο μεθοδολογικό εργαλείο καθώς παρέχει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν εμπειρικά δεδομένα σε εύλογο χρονικό διάστημα από μεγάλες ομάδες πληθυσμού (Παρασκευόπουλος, 1999). Η σύνταξη και διαμόρφωση του ερωτηματολογίου βασίστηκε και σχεδιάστηκε πάνω σε έρευνα που είχε γίνει σε σχολεία των νομών Αττικής και Μεσσηνίας (Βουγιουκλή, 2014) καθώς και σε παρόμοια έρευνα που έγινε σε σχολεία της νήσου Ρόδου (Σαββαΐδης, 2010). Τέλος, το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε στις σχολικές μονάδες με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές των σχολείων.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις (3) άξονες και περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου χωρισμένες σε δύο κατηγορίες. Υπάρχουν ερωτήσεις διχοτομικές (ΝΑΙ – ΟΧΙ) και βαθμονόμησης από τρεις έως έξι απαντήσεις. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου πέρα του ότι εγγυώνται μία σχετική ανωνυμία, μπορούν να απαντηθούν εύκολα, καθώς οι ερωτώμενοι το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να σημειώσουν στον κύκλο την απάντησή τους, και δίνουν απαντήσεις που είναι ιδανικές για την επεξεργασία μέσω της στατιστικής ανάλυσης (Λέτσιος, 2017). Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι εύκολο να αντιστοιχηθούν με αριθμούς (κλίμακες Likert) ώστε να γίνεται πιο εύκολη και γρήγορη η στατιστική ανάλυση των αντίστοιχων δεδομένων. Θεωρήθηκε σταθμισμένο εργαλείο μιας και είχε χρησιμοποιηθεί στις παραπάνω έρευνες (Σαββαΐδης, 2010; Βουγιουκλή, 2014).

Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις σχετικές με προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ειδικότητα, διοικητική θέση, χρόνια υπηρεσίας).

Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, σχετικές με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και στελεχών για την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης και είναι χωρισμένος σε τέσσερις θεματικές ενότητες.

Ο τρίτος άξονας περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις σχετικές με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και στελεχών για τη σχέση επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου και είναι χωρισμένος σε δύο θεματικές ενότητες.

### **Το δείγμα**

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι 3920 εκπαιδευτικοί της Δ/σης Π.Ε Δυτ. Θεσσαλονίκης. Το δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από 215 Εκπαιδευτικούς. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με το λογισμικό SPSS. Για την επιλογή του δείγματός μας χρησιμοποιήθηκε η ευκαιριακή δειγματοληψία, η οποία οδηγεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού που θέλουμε να ερευνήσουμε και της οποίας τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γενικεύσεις. Πριν την οριστική διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μια πιλοτική εφαρμογή με τη συμμετοχή πέντε εκπαιδευτικών για να ελεγχθούν η σαφήνεια των ερωτήσεων και η δομή του.

**Πίνακας 1. Προσωπικά – δημογραφικά στοιχεία**

<b>1. Φύλο</b>		
Άνδρες	Γυναίκες	
34,4%	65,6%	
<b>2. Ειδικότητα</b>		
Δάσκαλοι/ες	Νηπιαγωγοί	Ειδικότητες
64,2%	20,9%	14,9%

**3. Διευθυντική θέση**

Διευθυντές προϊστάμενοι Δημοτικού	Προϊστάμενοι Νηπιαγωγείων	Πρώην στελέχη	Δεν κατείχαν κάποια θέση
23,3%	14%	13%	49,8%

**4. Χρόνια υπηρεσίας**

1-5	6-10	11-15	16-20	20+
0,5%	3,3%	15,8%	21,9%	58,6%

Παρατηρώντας τον Πίνακα 1 βλέπουμε πως από όσους έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι γυναίκες είναι σχεδόν διπλάσιες από τους άνδρες. Οι μισοί ερωτώμενοι (49,5%) δεν κατείχαν κάποια διευθυντική θέση, το μεγαλύτερο ποσοστό τους (58,6%) είχαν πάνω από 21 έτη υπηρεσίας και είναι δάσκαλοι/ες (64,2%).

**Ευρήματα**

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, (Πίνακας 2), η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δεν έχει παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους μάθημα ή μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση αλλά ούτε και κατά την εργασία τους και δεν είναι ικανοποιημένοι.

**Πίνακας 2. Βασικές σπουδές στη διοίκηση, διοικητική επιμόρφωση και ικανοποίηση**

**Παρακολουθήσατε μαθήματα διοίκησης ή επιμορφώσεις και πόσο ικανοποιημένοι είστε;**

δεν παρακολούθησαν μάθημα ή μαθήματα στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης	93%
δεν παρακολούθησαν καθόλου προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης,	39,1%
δηλώνουν καθόλου, σχεδόν καθόλου και λίγο ικανοποιημένοι από τις επιμορφώσεις που παρακολούθησαν	73,5%

Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι διοικητικά ανεπαρκείς. Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν την πρώτη και δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση (**Y1, Y2**), πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στερείται διοικητικής επιμόρφωσης. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας, έχουν αποφοιτήσει από Παιδαγωγικές Ακαδημίες που δεν δίδασκαν σχετικά μαθήματα και από το γεγονός ότι και σήμερα υπάρχουν Παιδαγωγικά τμήματα που δεν παρέχουν στους φοιτητές ανάλογα μαθήματα (Γεωργιογιάννης, 2006).

Αναφορικά με την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης στον Πίνακα 3 βλέπουμε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης τους είναι χρήσιμες και τους λόγους που καθιστούν αναγκαία την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.

**Πίνακας 3. Αναγκαιότητα διοικητικής επιμόρφωσης (1)**

**1. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι:**

οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες	89,8%
οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης	77,2%

**2. Για ποιους λόγους και σε ποιο βαθμό θα δηλώνατε συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου;**

για να γνωρίσουν τα καθήκοντα τους	83,3%
λόγω απαίτησης της κοινωνίας	82,3%
λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία	76,7%
για υπεύθυνη θέση στο σύλλογο διδασκόντων	75,3%
για να διεκδικήσουν μελλοντικά διευθυντική θέση	42,3%
λόγω απαίτησης των γονέων	31,6%
λόγω της υποχρεωτικής συμμετοχής	34%

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας οι σύγχρονες εκπαιδευτικές και διοικητικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι απαιτήσεις της κοινωνίας αποτελούν λόγους που καθιστούν αναγκαία την διοικητική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών των σχολικών μονάδων.

Στον Πίνακα 4 βλέπουμε σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εκπαιδευτικοί πως είναι χρήσιμη η επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων σε συγκεκριμένα θέματα Διοίκησης.

**Πίνακας 4. Αναγκαιότητα διοικητικής επιμόρφωσης (2)**

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε χρήσιμη την επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων στα παρακάτω θέματα Διοίκησης;**

στη διαχείριση συγκρούσεων	96,7%
στη λήψη αποφάσεων	95,8%
στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος	95,3%
στην εκπαιδευτική νομοθεσία	93%
στον προγραμματισμό	90,7%
στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση	76,3%

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης τους είναι χρήσιμες.

Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιθυμία τους να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα. Τις απαντήσεις τους στο σχετικό ερώτημα βλέπουμε στον Πίνακα 5.

**Πίνακας 5. Αναγκαιότητα διοικητικής επιμόρφωσης (3)**

**Σε ποιο από τα παρακάτω θέματα και σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν;**

στην ηγεσία της σχολικής μονάδας	61,4%
στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης	79,1%
στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση	84,2%
στη διαχείριση συγκρούσεων	94,9%
στα καθήκοντα των δ/ντων	72,6%
στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών	89,3%
στην παρακίνηση και την παρώθηση	85,6%
στην οργάνωση γραφείου και αρχείου	76,3%
στην επικοινωνία	86%
στην εκπαιδευτική νομοθεσία	85,6%

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα, διότι θεωρούν ότι έτσι θα ασκήσουν καλύτερα τα

καθήκοντά τους (εκπαιδευτικοί της τάξης-μέλη του συλλόγου διδασκόντων). Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν και με προηγούμενες μελέτες σχετικές με την αναγκαιότητα της διοικητικής επιμόρφωσης (Καραγιάννη, 2012). Ως προς τη σημαντικότητα των παραπάνω τομέων ξεχωρίζει αυτός της διαχείρισης των συγκρούσεων. Σχεδόν το σύνολο του δείγματος απάντησε θετικά. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στο σύγχρονο σχολείο ο ρόλος του δασκάλου αλλάζει και γίνεται πολυσύνθετος. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να γνωρίζει από διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, να κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες. Το σχολείο είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου καθημερινά αναπτύσσονται διαφωνίες τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ των μαθητών, που αρκετές φορές αν δεν γίνει σωστή διαχείριση οι διαφωνίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση (Y4) ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες.

Αναφορικά με τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε θέματα διοίκησης και το στάδιο εφαρμογής τους τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

**Πίνακας 6. Διάρκεια διοικητικής επιμόρφωσης και στάδιο εφαρμογής αυτής**

<b>1. Διάρκεια</b>			
Λίγων ωρών-ημερών	Διάρκεια μηνός εξαμήνου	Ετήσια	Μεταπτυχιακών σπουδών
29,8%	45,1%	18,6 %	6,5 %
<b>2. Στάδιο εφαρμογής</b>			
Προτού εργαστούν ως εκπαιδευτικοί και πριν την επιλογή τους σε θέση ευθύνης	Μετά την επιλογή τους σε θέση ευθύνης	Κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί	
25,1%	18,1%	56,7%	

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσαν ότι θα ήθελαν να έχουν διάρκεια από ένα μήνα μέχρι ένα χρόνο. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική τη διοικητική κατάρτιση και επιμόρφωση τους όχι μόνο πριν και μετά την ανάληψη θέσης ευθύνης, αλλά και κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί, ακόμη και στην περίπτωση που δεν επιθυμούν να ασκήσουν καθήκοντα σε θέση ευθύνης. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με εκείνα της έρευνας του Γουρναρόπουλου, (2009).

Σύμφωνα με τα ευρήματά μας, (Πίνακας 7), η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν την τρίτη ερευνητική μας υπόθεση (Y3), πως η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντών/τριών παίζει σημαντικό ρόλο στην άσκηση των καθηκόντων τους.

**Πίνακας 7. Η συμβολή της διοικητικής επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα του σχολείου**

η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι σημαντικός παράγοντας για αποτελεσματική διοίκηση	96,7%
η επιμόρφωση στη διοίκηση επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης	89,3%
η επιμόρφωση θα τους βοηθήσει να προσεγγίζουν αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα	83,7%
πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους	89,3%



Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τον βαθμό στον οποίο εμπιστεύονται την εμπειρία τους ή τις γνώσεις σε διάφορους τομείς της διοίκησης.

**Πίνακας 8. Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή τις γνώσεις**

**Πώς αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα οι διευθυντές/τριες;**

	Εμπειρία	Γνώσεις	Και τα δύο
διαχείριση των συγκρούσεων	33,5%	2,8 %	58,5 %
θέματα επικοινωνίας	36,7%	7,9 %	55,3 %
λήψη αποφάσεων	28,4%	8,8 %	62,8 %
θέματα οργάνωσης	19,1%	7,9 %	73 %
προγραμματισμός δράσεων	14%	14,9 %	71,2 %

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, (Πίνακας 8), φαίνεται ότι τα στελέχη αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα των σχολικών μονάδων στηριζόμενοι στην εμπειρία τους σε μεγάλο βαθμό. Τα ερευνητικά μας δεδομένα επιβεβαιώνουν την αρχική μας υπόθεση (Y5), σύμφωνα με την οποία οι δ/ντες των σχολικών μονάδων για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα διοικητικά προβλήματα του Σχολείου τους στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία που απέκτησαν.

Ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και αποτιμούν τη συμμετοχή τους στη σχολική διοίκηση τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

**Πίνακας 9. Συμμετοχή στη διοίκηση του Σχολείου και ικανοποίηση**

**Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων και σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσατε τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων;**

ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας	27%
επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης	91,7%

Τα ευρήματα, (Πίνακας 9), έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί σε μεγάλο βαθμό δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων και δηλώνουν σε απόλυτο σχεδόν βαθμό ότι επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου.

#### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να επιμορφωθούν σε διοικητικά, οργανωτικά, νομικά και θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Πιστεύουν πως η επιμόρφωση τους σε θέματα οργάνωσης-διοίκησης σχολικών μονάδων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και τονίζουν ότι η εμπειρία είναι σημαντικός παράγοντας στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Συγκρίνοντας τα ευρήματα μας για την αναγκαιότητα της διοικητικής επιμόρφωσης με εκείνα της έρευνας τόσο της Βουγιουκλή (2014) όσο και του Σαββαΐδη (2010) παρατηρούμε ότι συμφωνούν.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθούν προτάσεις με κύριο στόχο τη βελτίωση της διοικητικής επάρκειας των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και της ποιότητας της προσφερόμενης εκπαίδευσης.

Οι σημαντικότερες προτάσεις είναι οι εξής:

- Είναι απαραίτητο να γίνει περαιτέρω διερεύνηση των ευρημάτων της έρευνας με σκοπό να εξακριβωθεί αν, όσα εξήχθησαν από αυτήν, αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα. Μία έρευνα στο σύνολο της χώρας θα πρόσφερε μεγαλύτερο κύρος στα αποτελέσματα.
- Τα Πανεπιστημιακά τμήματα οφείλουν να προσφέρουν στους φοιτητές μαθήματα σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των βασικών τους σπουδών και να δημιουργήσουν μεταπτυχιακά προγράμματα στην οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων.
- Δημιουργία διοικητικών επιμορφωτικών προγραμμάτων για όλους τους εκπαιδευτικούς διάρκειας από λίγων ημερών μέχρι ετήσιας διάρκειας σε διοικητικά, οργανωτικά, νομικά και θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα από πιστοποιημένους φορείς.
- Δημιουργία επιμορφωτικών προγραμμάτων παρακολούθησης εξ αποστάσεως υπό την εποπτεία του ΥΠΠΕΘ, ΕΚΔΔΑ, ΙΕΠ.
- Κατά την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων να δίνεται βαρύτητα στην πιστοποιημένη διοικητική επάρκεια των υποψηφίων.

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης είναι μεγάλης σημασίας και θα πρέπει να αποτελεί μέρος της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η κατάρτιση σε διοικητικά θέματα τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και όλων των εκπαιδευτικών θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας καθώς διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικοί θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα που θα προκύπτουν στο σχολείο τους. Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς κρίνεται απαραίτητο να υπάρχουν και στο χώρο της εκπαίδευσης αλλαγές σε θεσμικό επίπεδο, όπως η αποκέντρωση της διοίκησης και η αναβάθμιση των οργάνων της διοίκησης του σχολείου.

#### **Αναφορές**

Bell, J., (2001). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*. Gutenberg.

Mortimore, P., (1991). *School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? School Effectiveness and School Improvement*.

Ανδρέου, Α., (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Λιβάνη Α. Α.

Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α., (2017). *Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής*. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης.

Βάμβουκας, Μ., (1993). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Βαρσαμίδου, Α., & Ρες, Γ., (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία – Μύθος και πραγματικότητα*. <https://www.eduportal.gr/apotelesmatiko-sxoleio>.

Βουγιουκλή, Ε., (2014). *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσής τους στη διοίκηση της εκπαίδευσης*. Συγκριτική μελέτη των νομών Αττικής και Μεσσηνίας. Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Γεωργογιάννης, Π., (2006). *Εκπαιδευτική, Διαπολιτισμική Επάρκεια & Ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α΄/βάθμιας & Β΄/βάθμιας Εκπαίδευσης*. Πάτρα.

Γουρναρόπουλος, Γ., (2006). *Στάσεις των εκπαιδευτικών για τη διοικητική επιμόρφωσή τους: η περίπτωση του νομού Μεσσηνίας*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γουρναρόπουλος, Γ., (2009). *Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Διοικητική Ενημέρωση.

Δαράκη Ε., (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Αθήνα: Επίκεντρο

Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007). *Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Βελτίωση της ποιότητας της κατάρτισης των εκπαιδευτικών*. COM (2007) 392 τελικό.

Ζαβλανός Μ., (1989). *Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Καραγιάννη, Ε., (2012). *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επιμόρφωση στους νομούς Αττικής και Ευρυτανίας. Συγκριτική αποτίμηση*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Κιουλάφας, Μ., (2016). *Διαδικασία Λήψης Απόφασης Σε Επίπεδο Σχολικής Μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική*. Περιοδικό Ερκύνα, 10, 135-145.

Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης Α., (2013). Το πολυσύνθετο έργο του Δ/ντη Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισης του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Εκπ@ιδευτικός κύκλος*, 3, 165-184.

Λέτσιος, Ι., (2017). *Διερεύνηση απόψεων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μάρδας, Γ., & Βαλκάνος, Ε., (2002). *Οργάνωση, διοίκηση και Οικονομία του συστήματος της Δια βίου εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήση.

Μαυρογιώργος Γ., (1999). *Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα*. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, επιμ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, τομ. Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Μπαζιάνας, Δ., (2015). *Αποτελεσματική διοίκηση της εκπαίδευσης: Στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών για την αξιολόγηση των διευθυντών των σχολικών μονάδων*. Διπλωματική εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπουζάκης Σ., (2005β). *Η Δια Βίου Εκπαίδευση στο Παράδειγμα της Κατάρτισης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών*. Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα: Gutenberg.

Ντούσκας, Ν., (2005). *Ευνοϊκές συνθήκες για τη σχολική μάθηση*. Πρέβεζα.

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο - Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης - Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών. <http://www.epimorfosi.edu.gr>

Παπαθωμάς, Ι., (2006). *Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων του Ν. Θεσσαλονίκης*. Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παρασκευόπουλος, Ι., & Γιαννίτσας, Ν., (1999). *Ερωτηματολόγιο δια-προσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής (ΕΔΕΠ) Οδηγίες συμπλήρωσης και αξιολόγησης*. Ελληνικά Γράμματα.

Πασιαρδής, Π., (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Μεταίχιμο.

Σαββαΐδης, Π., (2010). *Απόψεις των εκπαιδευτικών Α/θμιας της Ρόδου αναφορικά με την επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης-διοίκησης σχολικών μονάδων*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Σαΐτης, Χ., (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.

Σαΐτης, Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε., (2000). *Η επιμόρφωση από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.

Υπουργική απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002. Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.

Φώκιαλη, Π., & Ράπτης, Ν., (2008). *Οι Επιμορφωτικές Ανάγκες των Εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ερευνητική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη