

**Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων:
Μια διερευνητική μελέτη**

**Παπαϊωάννου Αθανασία ,Γιαβρίμης Παναγιώτης,Βαλκάνος Ευθύμιος,
Κατσαφούρος, Κωνσταντίνος**

Περίληψη

Η επίτευξη ενός σχολείου που θα απαντά στα προτάγματα της μετανεωτερικής εποχής προϋποθέτει ένα υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό δυναμικό. Παράλληλα, ο διευθυντής του σχολείου ως προϊστάμενος μιας σχολικής μονάδας καλείται να ανταποκριθεί στις ανάγκες του σύγχρονου σχολείου. 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. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αρχική διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ως δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 40 διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Πιερίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές/ντριες στην συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι θεματικές κατευθύνσεις που προτιμούν είναι η εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών, η ηγεσία στη σχολική μονάδα και η διαχείριση συγκρούσεων. Προτείνουν την παροχή επιμόρφωσης κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου με τη μορφή των ταχύρρυθμων σεμιναρίων. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδεικτικά λόγω του εύρους του δείγματος και η παρούσα έρευνα αποτελεί μια αρχική διερευνητική μελέτη της επιμόρφωσης των Δ/ντών των Σχολικών Μονάδων και το πρώτο στάδιο για την διεξαγωγή εκτενέστερων ερευνών στο συγκεκριμένο πεδίο. Η αναβάθμιση των προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης είναι βασικός παράγοντας παροχής ποιοτικότερων εκπαιδευτικών διαδικασιών και εισαγωγής μεταρρυθμίσεων και αναγκαίων εκπαιδευτικών πολιτικών.

Λέξεις- κλειδιά: επαγγελματική ανάπτυξη, επιμόρφωση, ενδο-σχολική επιμόρφωση, επιμορφωτική ανάγκη

Εισαγωγή

Εκπαιδευτικός
Λέκτορας, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Εκπαιδευτικός

Η θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας, ο ρόλος του, όμως, είναι εξαιρετικής σημασίας στην οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και συγκεκριμένα με το Ν. 1566/85 (ΦΕΚ 167/1985, τ.Αj), κεφ. Δj, άρθρο 11, την καθημερινή διοίκηση της σχολικής μονάδας ασκούν: ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής -ως μονομελή όργανα- και ο σύλλογος διδασκόντων –ως πολυμελές όργανο-. Ο διευθυντής αποτελεί το ιεραρχικά προϊστάμενο όργανο του προσωπικού που υπηρετεί στη σχολική μονάδα, επιλέγεται μετά από ειδική διαδικασία που προβλέπουν οι σχετικές διατάξεις του Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/19-5-2010, τ.Αj) και τοποθετείται σε σχολικές μονάδες οργανικότητας τετραθεσίου και άνω. Σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση Φ. 353.1/324/105657/Δ1 (ΦΕΚ 1340/16-10-2002, τ. Bj) ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μεταξύ άλλων, εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις εντολές των Στελεχών εκπαίδευσης, διαχειρίζεται την διασύνδεση με τις ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες της εκπαιδευτικής διοίκησης, προωθεί εκπαιδευτικές καινοτομίες και φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλή λειτουργία του σχολείου.

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 (Μάρδας & Βαλκάνος, 2002).

Τα νέα δεδομένα που απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο και ανταγωνιστικό όπου ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να διαθέτει γνώσεις και ικανότητες ώστε να προωθεί τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και να διαμορφώνει τις κατευθύνσεις (Κάντας, 1998. Morgan, 1996:32-37).

Ο Ιορδανίδης (2005:149-154) 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. Οι λειτουργίες ενός διευθυντικού στελέχους μέσα σε μια τυπική οργάνωση όπως είναι και η σχολική μονάδα είναι κατά τους Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου (1994:89) οι εξής: α) η διατήρηση της επικοινωνίας μέσω ενός οργανωτικού σχήματος και η αρμονική «άτυπη οργάνωση» των διοικητικών στελεχών β) η εξασφάλιση των απαραίτητων υπηρεσιών των ατόμων προς την οργάνωση και γ) η

διατύπωση και ο καθορισμός των στόχων. Σύμφωνα με τους Σαΐτη, (2005:236) και Χατζηπαναγιώτου, (2003:25) η διεύθυνση της σχολικής μονάδας έχει να κάνει με τις εξής διοικητικές δραστηριότητες: α) Παρώθηση-παρακίνηση των εκπαιδευτικών, β) Διαχείριση των συγκρούσεων, γ) Εξασφάλιση της επικοινωνίας, δ) Διαμόρφωση κουλτούρας και ευνοϊκού κλίματος, ε) Φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Ο Πασιαρδής (2004:216), αναφέρει ότι «το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή είναι το “να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο”», ενώ οι Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994) θεωρούν ότι «ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί πρότυπο και σημείο αναφοράς των υφισταμένων». Ο Γεωργογιάννης (2008) εστιάζει στην συναισθηματική νοημοσύνη και στην κατοχή πέντε συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων: αυτοεπίγνωση, αυτορύθμιση, κίνητρα συμπεριφοράς, συναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες

Ο διευθυντής, λοιπόν, καλείται από τη μια να προωθήσει την επιτυχία τόσο γενικών στόχων που καθορίζονται από την πολιτεία και τις εκπαιδευτικές αρχές, όσο και ειδικών στόχων που εμπίπτουν στη δικαιοδοσία του διευθυντή, να τους καθορίσει, λαμβάνοντας πάντα υπ’ όψη του τις απαιτήσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και τις ανάγκες των μαθητών, αξιοποιώντας τις ανθρώπινες και υλικές πηγές που διαθέτει για την εξασφάλιση της επιτυχίας τους (Κωτσίκης, 1993:55) κάτι που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του διευθυντή-ηγέτη (Σαΐτης, 1992:312).

Ο ρόλος του διευθυντή όπως διαμορφώνεται σήμερα εμπεριέχει μια αντίφαση. Ο διευθυντής ασχολείται από τη μια μεριά με διαχειριστικά-γραφειοκρατικά θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου -ως εκτελεστικό όργανο της εξουσίας- και από την άλλη οφείλει να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου που βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία. Οφείλει λοιπόν να ξεπεράσει την αντίληψη του διευθυντή- διαχειριστή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, να διαχειριστεί με ένα λειτουργικό τρόπο τις ανάγκες των μελών της σχολικής κοινότητας και να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δασκάλους, μαθητές, γονείς) (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005:121 - 124).

**Η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων
Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Κυρίαρχο στοιχείο στην λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού, αποτελεί ο διευθυντής (Μαραθεύτης, 1981:45-50), ο οποίος προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά είναι απαραίτητο να διαθέτει επιστημονικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, επικοινωνιακές ικανότητες και να επιδιώκει την επαγγελματική του ανάπτυξη με διαρκή και πολύπλευρη επιμόρφωση (Γεωργίου, και συν., 2005).

Σε έρευνα των Θεοφιλίδη & Στυλιανίδη που έγινε το 1997-8 σε διευθυντές και δασκάλους, η αδυναμία των πρώτων να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους ερμηνεύεται εκτός άλλων και από την έλλειψη βασικής κατάρτισης και επιμόρφωσης των διευθυντών σε διοικητικά θέματα (Θεοφιλίδης & Στυλιανίδη, 2002). Σύμφωνα με το Σαΐτη (2005:65), το 88-90% των διευθυντών δεν έχουν ούτε τη στοιχειώδη κατάρτιση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Ένας σημαντικός λόγος για αυτή την έλλειψη προσόντων είναι ο τρόπος επιλογής των διευθυντών, όπου οι ακαδημαϊκές γνώσεις τους απαξιώνονται, η εξειδίκευσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης δε λαμβάνεται υπόψη, ενώ υπερτονίζονται τα χρόνια υπηρεσίας (Ν. 3467/2007) (Δαράκη, 2007:67). Παρά την τάση που επικρατεί στην αξιολόγηση των προσόντων τους, ομάδες στελεχών της εκπαίδευσης γνωρίζοντας την αδυναμία τους στον τομέα της κατάρτισής τους, έχουν υπογραμμίσει την αναγκαιότητα οργάνωσης επιμορφωτικών προγραμμάτων διατυπώνοντας συγκεκριμένες προτάσεις για το χαρακτήρα, το περιεχόμενο και την καταλληλότητα των φορέων επιμόρφωσης (Κωστίκα, 2004:38).

Την τελευταία δεκαετία το ζήτημα της επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης απασχολεί έντονα την εκπαιδευτική έρευνα. Σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης επικεντρώνονται σε επιμορφωτικές δράσεις που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος (Ανδρέου, 1999. Eurodice, 1995). Η συζήτηση που αφορά την κατάρτιση και επιμόρφωση των διευθυντών σχετίζεται με τα αιτήματα για διεύρυνση της «αυτονομίας» των σχολικών μονάδων, για διεύρυνση της «παιδαγωγικής ελευθερίας» των εκπαιδευτικών, για αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων, για «αποτελεσματική» διοίκηση και υποστήριξη του έργου του εκπαιδευτικού, για ευέλικτες μορφές διοίκησης και για το πέρασμα από τη γραφειοκρατία στο δημόσιο management, αλλά και με τον περιορισμό των διαθέσιμων πόρων (Ανδρέου, 2005:309).

Εκπαίδευση στελεχών στην Ελλάδα

Το ζήτημα της επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης όπως ήδη αναφέραμε άρχισε να τίγεται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ενώ δεν υπήρξαν κατά το παρελθόν συγκροτημένα και ειδικά προγράμματα που αφορούσαν τα στελέχη της εκπαίδευσης σε επίπεδο περιφερειακό, Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή σε επίπεδο σχολικής μονάδας. 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).

Σε επίπεδο προπτυχιακών σπουδών στα Παιδαγωγικά Τμήματα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (π.χ. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πατρών: κατεύθυνση: «Εκπαιδευτική πολιτική και Διοίκηση») ελάχιστα γνωστικά αντικείμενα υπάρχουν που να προετοιμάζουν τους εκπαιδευτικούς που αναλαμβάνουν το ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Το ίδιο συμβαίνει και με τα διδασκαλεία που πολλά από αυτά δε διαθέτουν κανένα γνωστικό αντικείμενο που να εξασφαλίζει τη διοικητική επάρκεια ενός εκπαιδευτικού (Γεωργογιάννης, 2004). Προσπάθειες έχουν γίνει και στα μεταπτυχιακά προγράμματα που λειτουργούν στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (θεματική ενότητα: «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»).

Στη δεκαετία του '90 οι επιμορφωτικές προσπάθειες έμειναν μόνο σε προτάσεις της επιτροπής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που συγκροτήθηκε από το ΥΠΕΠΘ για εισαγωγή ταχύρρυθμων επιμορφωτικών προγραμμάτων στα ΠΕΚ για τα στελέχη της εκπαίδευσης και της Ομάδας Εργασίας για τον επανακαθορισμό του ρόλου και των κριτηρίων επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης του ΥΠΕΠΘ. (Ανδρέου, 1998:92).

Τα τελευταία χρόνια οργανώθηκαν ταχύρρυθμα προγράμματα από τα ΠΕΚ. Επίσης στα πλαίσια του 3^{ου} ΚΠΣ/2^{ου} ΕΠΕΑΕΚ/Μέτρο 2.1/Ενέργεια 2.1.1., Πράξη: «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης», εντάχθηκαν επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούν τους διευθυντές σχολικών μονάδων, όπου την επεξεργασία τους καθώς και τη διατύπωση προτάσεων την είχε αναλάβει ο ΟΕΠΕΚ (Ανδρέου, 2005:313).

Τέλος, τα προαιρετικά προγράμματα του ΠΙΝΕΠ καλύπτουν επίσης ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως Δημόσιο Management, Ευρωπαϊκά και Διεθνή Θέματα,

εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών, Ξένες Γλώσσες, Πληροφορική κ.ά.

Επισκόπηση συναφών ερευνών στη βιβλιογραφία

Κάνοντας μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με έρευνες που αφορούν τον αποτελεσματικό διευθυντή και τις επιμορφωτικές του ανάγκες διαπιστώνεται ότι, παρά την επιστημονική συζήτηση των τελευταίων χρόνων σε ότι αφορά τη διεύθυνση του σχολείου και τη σημασία της, οι έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα είναι περιορισμένες και κυρίως αναφέρονται στα χαρακτηριστικά, που πρέπει να διαθέτουν οι αποτελεσματικοί διευθυντές, καθώς και στις αντιλήψεις και στις εκτιμήσεις των ίδιων των διευθυντών για το έργο τους. Στις έρευνες αυτές, ενώ καταδεικνύεται η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των διευθυντών, δεν επιχειρείται η διερεύνηση των επιμορφωτικών τους αναγκών με αποτέλεσμα να διαπιστώνεται η απουσία σχεδόν σχετικών ερευνών στη χώρα μας.

Σε έρευνα των Σαΐτη, Τσιαμάση, Χατζή (1997) για τους διευθυντές σχολικών μονάδων το 56,7% πιστεύει ότι η αναβάθμιση του διευθυντικού ρόλου θα επιτευχθεί με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης.

Σε μελέτη που διεξήγαγε ο Σαΐτης (1990) σε διευθυντές σχολικών μονάδων, μόνο το 33% είχε λάβει επιμόρφωση, ενώ το 88% δεν είχε ποτέ παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα που αφορούσε σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Η Παπαναούμ (1995:84,114), πραγματοποίησε έρευνα σε διευθυντές σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου το 60% των υποκειμένων δήλωσε τη δυσαρέσκειά του για τις περιορισμένες ευκαιρίες επιμόρφωσης, που διαθέτουν, ενώ στα συμπεράσματα της έρευνας τονίζεται ότι η συστηματική εκπαίδευση των διευθυντών σε συνδυασμό με την προοπτική επαγγελματικής εξέλιξής τους συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους κατά την άσκηση του έργου τους.

Η έρευνα του Παπαθωμά (2006) που αναφέρεται στις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχολικές μονάδες του Ν. Θεσσαλονίκης, καταδεικνύεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των διευθυντών. Συγκεκριμένα σε ποσοστό 41,03% οι διευθυντές δεν έχουν συμμετάσχει σε καμία επιμορφωτική δραστηριότητα, που αφορά θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ θεωρούν, σε ποσοστό που φτάνει το 93,58%, ότι υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης κυρίως σε θεματικές που αφορούν την «εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-

καινοτομιών», την «ηγεσία στη σχολική μονάδα», «τη χρήση νέων τεχνολογιών», την «εκπαιδευτική νομοθεσία», την «παρακίνηση του προσωπικού» και τη «διαχείριση συγκρούσεων».

Σε πρόσφατη έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (ΠΙ) που διεξήχθη στα πλαίσια του Προγράμματος «Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (2010-2013)» τον Ιούνιο του 2010 και ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2010 έγινε μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών σε 3.435 διευθυντές σχολικών μονάδων από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας που ανήκουν σε όλες τις ειδικότητες και βαθμίδες της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διευθυντές εκφράζουν τη μη ικανοποίησή τους από την παρακολούθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης στους τρεις βασικούς άξονες, του περιεχομένου, της οργάνωσης και της μεθοδολογίας των προγραμμάτων. Ενώ οι θεματικές ενότητες που προτείνουν για την επιμόρφωσή τους είναι οι «Σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις» η «Αξιοποίηση Νέων Τεχνολογιών», η «Διδακτική μεθοδολογία κατά γνωστικό αντικείμενο», η «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης» και η «Ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων με μαθητές και γονείς» ενώ προτείνουν οι ίδιοι τη «Διοίκηση και εκπαιδευτική πολιτική» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010).

Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Κύπρο σχετικά με τις ανάγκες των διευθυντών, αναδεικνύεται σύμφωνα με τις απόψεις τους ως σημαντικότερες περιοχές αναγκών η βελτίωση του σχολείου, η ανάπτυξη προγραμμάτων, η επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωσή τους, η βελτίωση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προσωπικού, η ανάπτυξη προγραμμάτων για τις διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού του σχολείου (Πασιαρδής, 1994, 2004:234-237), η διοίκηση του προσωπικού και η επικοινωνία και η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση του σχολείου (Γεωργίου, και συν., 2005).

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων σχετικά με την αναγκαιότητα, την οργάνωση και το περιεχόμενο της επιμόρφωσής τους. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται εδώ αφορούν την αρχική διερευνητική μελέτη μιας γενικότερης έρευνας που αφορά τις επιμορφωτικές ανάγκες των Διευθυντών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Πιερίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές σχολικών μονάδων του Νομού Πιερίας.

Δείγμα

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 40 διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων της Δ/σης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Πιερίας, όπου η πλειονότητα ήταν άνδρες (90%). Επίσης, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (70%) είχαν ηλικία μεταξύ 40 και 50 ετών. Ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό τους (62%) είχαν από 22-28 έτη υπηρεσίας.

Ευρήματα

Όσον αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές στην συντριπτική τους πλειοψηφία σε ποσοστό 87,5% στηρίζονται στην εμπειρία τους, ενώ σε ποσοστό, επίσης, αρκετά μεγάλο, 55,0%, αναζητούν βοήθεια από έμπειρους συναδέλφους και ακολουθούν, η βοήθεια από προϊσταμένους (37,5%), η αναζήτηση λύσεων μέσω της αυτομόρφωσης (32,5%) και σε ποσοστό 10,0% αντίστοιχα αναζητούν βοήθεια από τον υποδιευθυντή ή ανατρέχουν σε γνώσεις που έλαβαν από επιμόρφωση.

Παρατηρώντας τον **πίνακα 1** συμπεραίνουμε ότι η εμπειρία συμβάλλει περισσότερο από τις επιστημονικές γνώσεις σε όλους σχεδόν τους τομείς δραστηριότητας των διευθυντών/ντριών. Έτσι εμπιστεύεται την εμπειρία του για την «Επικοινωνία με προϊσταμένους και υφισταμένους» το 55,0% και για την «Οργάνωση γραφείου και αρχείου» το 47,5%. Τις επιστημονικές γνώσεις τις εμπιστεύονται οι διευθυντές/ντριες σε ποσοστό 50,0% για τις «Σχέσεις με γονείς και μαθητές», ενώ σε αυτό τον τομέα θεωρούν αποτελεσματικότερο, με ποσοστό 67,5%, το συνδυασμό εμπειρίας και επιστημονικών γνώσεων. Το συνδυασμό αυτό εμπιστεύονται σε ποσοστό 65,0% και για τη «Λήψη αποφάσεων» και σε ποσοστό 60,0% για τη «Διαχείριση των συγκρούσεων». Παρατηρούμε επίσης ότι σε δυο τομείς, την «Επικοινωνία με προϊσταμένους και υφισταμένους» και την «Οικονομική διαχείριση» το ποσοστό των διευθυντών/ντριών που εμπιστεύονται την εμπειρία από το συνδυασμό εμπειρίας και επιστημονικής γνώσης είναι μεγαλύτερο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Συμβολή των επιστημονικών και εμπειρικών γνώσεων στην άσκηση του διευθυντικού έργου (ερώτηση 19)

Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς εμπιστεύεστε την εμπειρία σας και σε ποιους τις επιστημονικές σας γνώσεις;	Εμπειρία		Επιστημονικές γνώσεις		Και τα δύο	
	N	%	N	%	N	%
Τομείς δραστηριότητας						
Διαχείριση συγκρούσεων μέσα στο σχολείο	14	35,0	2	5,0	24	60,0

Επικοινωνία με προϊσταμένους και υφισταμένους	22	55,0	3	7,5	15	37,5
Λήψη αποφάσεων	8	20,0	6	15,0	26	65,0
Οργάνωση γραφείου και αρχείου	18	47,5	4	10,0	17	42,5
Προγραμματισμός των δράσεων του σχολείου	14	35,0	4	10,0	22	55,0
Σχέσεις με γονείς και μαθητές	11	27,5	2	5,0	27	67,5
Οικονομική διαχείριση	20	50,0	2	5,0	18	45,0

Όσον αφορά στη γνώμη των διευθυντών/ντριών για τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή άσκηση του έργου τους παρατηρούμε στον **πίνακα 2** ότι ο παράγοντας που επηρεάζει «Πολύ» την επιτυχή άσκηση του έργου τους, σε ποσοστό 60,0% είναι «οι εμπειρικές γνώσεις», σε ποσοστό 52,5% είναι η «μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή», σε ποσοστό 40,0% είναι η «επιμόρφωση» και τέλος σε ποσοστό 25,0% είναι οι «θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση». Παρά το γεγονός ότι ως ισχυρότερος παράγοντας εμφανίζονται οι εμπειρικές γνώσεις η επιμόρφωση εκτιμάται επίσης σημαντικός παράγοντας αφού κανείς δε δήλωσε ότι δε βοηθά καθόλου ενώ το 45,0% δήλωσε ότι βοηθά αρκετά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Παράγοντες που βοηθούν την επιτυχή άσκηση του διευθυντικού έργου

Πόσο πιστεύετε ότι βοηθούν οι παρακάτω παράγοντες στην επιτυχή άσκηση του διευθυντικού έργου;	Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Μ.Ο	Τ.Α
	N	%	N	%	N	%	N	%		
Παράγοντες										
Εμπειρικές γνώσεις	0	0	2	5,0	14	35,0	24	60,0	3,55	0,597
Επιμόρφωση	0	,0	6	15,0	18	45,0	16	40,0	3,25	0,707
Θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση	1	2,5	7	17,5	22	55,0	10	25,0	3,03	0,733
Μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή	0	,0	6	15,0	13	32,5	21	52,5	3,38	0,740

Οι διευθυντές στην συντριπτική τους πλειοψηφία που φτάνει το 97,5% θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Αυτό αντικατοπτρίζει την συνειδητοποίηση των επιμορφωτικών τους αναγκών και την επιθυμία τους να παρακολουθήσουν εξειδικευμένα προγράμματα.

Σχετικά με τις θεματικές κατευθύνσεις που προτιμούν οι διευθυντές να περιέχονται στα επιμορφωτικά προγράμματα που τους αφορούν ο **πίνακας 3** δείχνει ότι τα θέματα που κυριαρχούν είναι η «Εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-

καινοτομιών» σε ποσοστό 57,5%, η «Ηγεσία στη σχολική μονάδα» σε ποσοστό 52,5%, η «Διαχείριση συγκρούσεων» σε ποσοστό 50,0% και η «Παρακίνηση-Παρώθηση προσωπικού» και ο «Προγραμματισμός και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα» με ποσοστά 42,5% αντίστοιχα. Ακολουθούν η «Εκπαιδευτική νομοθεσία» και τα «Καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων» με ποσοστά 40.0% αντίστοιχα, η «Οργάνωση γραφείου και αρχείου» σε ποσοστό 37,5%, η «Χρήση νέων τεχνολογιών» σε ποσοστό 35,0%, η «Εξέλιξη της διοικητικής σκέψης» και η «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης» σε ποσοστό 30,0% αντίστοιχα και ακολουθούν τα υπόλοιπα θέματα με χαμηλότερα ποσοστά. Αξίζει να σημειώσουμε ότι μόνο το 27,5% ενδιαφέρεται για επιμόρφωση στη «Διαχείριση χρόνου», γεγονός που δείχνει ίσως ότι οι διευθυντές υποτιμούν την αξία της γνώσης της διαχείρισης του χρόνου γιατί ίσως δε γνωρίζουν τη μεγάλη σημασία της για την επιτυχή άσκηση του έργου τους. Πάντως τα θέματα που κυριαρχούν στην προτίμηση των διευθυντών δείχνουν στη στροφή των προτιμήσεών τους σε σύγχρονες θεματικές περιοχές αναγνωρίζοντας την ανάγκη για εκσυγχρονισμό του ρόλου τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Επιθυμητές θεματικές κατευθύνσεις για επιμόρφωση

Σε ποια από τα παρακάτω θέματα θα επιθυμούσατε να επιμορφωθείτε;	N	Ποσοστό επί των απαντήσεων
Αλληλογραφία των δημοσίων υπηρεσιών	4	10,0%
Διαχείριση συγκρούσεων	20	50,0%
Διαχείριση χρόνου	11	27,5%
Εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών	23	57,5%
Εκπαίδευση παιδιών με ειδικές ανάγκες	6	15,0%
Εκπαιδευτική νομοθεσία	16	40,0%
Η επικοινωνία στις σχολικές μονάδες	3	7,5%
Η εξέλιξη της διοικητικής σκέψης	12	30,0%
Η ηγεσία στη σχολική μονάδα	21	52,5%
Θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης	10	25,0%
Καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων	16	40,0%
Ξένα εκπαιδευτικά συστήματα	11	27,5%
Οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων	16	40,0%
Οργάνωση γραφείου και αρχείου	15	37,5%
Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης	12	30,0%
Παρακίνηση-Παρώθηση προσωπικού	17	42,5%
Προγραμματισμός και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα	17	42,5%

Χρήση νέων τεχνολογιών-Χρήση Η/Υ	14	35,0%
Σύνολο	244	

Σχετικά με το είδος της επιμόρφωσης που πιστεύουν οι διευθυντές ότι θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα σε ποσοστό 74,4% προτιμούν την αρχική και την περιοδική επιμόρφωση, ενώ το 20,5% επιθυμεί μόνο περιοδική και το 5,1% επιθυμεί μόνο αρχική επιμόρφωση.

Σχετικά με το περιεχόμενο της επιμόρφωσης οι διευθυντές/ντριες επιθυμούν σε ποσοστό 60,0% να καθορίζεται ανάλογα με τις προσωπικές τους ανάγκες σε ποσοστό 20,0% ανάλογα με τον τύπο της σχολικής μονάδας που υπηρετούν και σε ποσοστό 17,5% επιθυμεί να είναι κοινό για όλους τους διευθυντές/ντριες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Επιθυμητό περιεχόμενο της επιμόρφωσης

Ποια είναι η γνώμη σας για το περιεχόμενο της επιμόρφωσης των διευθυντών σχολικών μονάδων;	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό
Να είναι κοινό για όλους τους διευθυντές	7	17,5	17,9
Να είναι σχετικό με τον τύπο της σχολικής μονάδας όπου υπηρετούν	8	20,0	20,5
Να το επιλέγουν οι ίδιοι ανάλογα με τις προσωπικές τους ανάγκες	24	60,0	61,5
Σύνολο	39	97,5	100,0
Ελλείπουσα Τιμή	1	2,5	
Σύνολο	40	100,0	

Σε σχέση με την ιδιότητα που προτιμούν να έχουν οι επιμορφωτές που διδάσκουν σε επιμορφωτικά προγράμματα διαφαίνεται ότι σε ποσοστό 65,0% επιθυμούν να είναι συνάδελφος διευθυντής με πλούσια πείρα, το 35,0% να είναι ακαδημαϊκός, το 32,5% προϊστάμενος Γραφείου Εκπαίδευσης και το 10,0% να είναι σχολικός σύμβουλος.

Όσον αφορά στο χρόνο στον οποίο επιθυμούν οι διευθυντές/ντριες να επιμορφώνονται, το 50,0% επιθυμεί η επιμόρφωση να γίνεται κατά τη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου με απαλλαγή από τα καθήκοντα, το 47,5% επιθυμεί να γίνεται λίγο πριν την έναρξη του σχολικού έτους, το 22,5% κατά τον ελεύθερο χρόνο τους και το 5,0% τα Σαββατοκύριακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Επιθυμητός χρόνος πραγματοποίησης των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

Η επιμόρφωση θα θέλατε να γίνεται:	N	Ποσοστό επί των απαντήσεων
Κατά τη διάρκεια του εργασιακού ωραρίου με απαλλαγή από τα καθήκοντά σας	20	50,0%

Κατά τον ελεύθερο χρόνο σας	9	22,5%
Λίγες μέρες πριν την έναρξη του σχολικού έτους	19	47,5%
Τα Σαββατοκύριακα	2	5,0%
Σύνολο	50	

Σε σχέση με τη χρονική διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων οι διευθυντές/ντριες σε ποσοστό 61,5% επιθυμούν τα ταχύρρυθμα σεμινάρια, ενώ ακολουθούν σε ποσοστό 15,4% επιθυμούν ετήσια διάρκεια, το 12,8% τρίμηνη και το 10,3% εξάμηνη. Οι διευθυντές/ντριες επιθυμούν επίσης σε ποσοστό που φτάνει το 77,5% η επιμόρφωση των διευθυντών να είναι υποχρεωτική, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό επιθυμεί τον προαιρετικό χαρακτήρα της επιμόρφωσης

Τέλος, σε σχέση με τα κίνητρα συμμετοχής των διευθυντών/ντριών σε επιμορφωτικά προγράμματα σε μεγάλο ποσοστό που φτάνει το 65,0% θεωρούν ως κίνητρο συμμετοχής ένα ενδιαφέρον γνωστικό αντικείμενο, ενώ το 42,5% απάντησαν ότι κίνητρο για αυτούς αποτελεί το αναγνωρισμένο κύρος των επιμορφωτών, το 25,0% η οικονομική αποζημίωση και το 7,5% θεωρούν κίνητρο την απαλλαγή από τα εργασιακά καθήκοντα.

Τα συμπεράσματα της έρευνας

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας που χαρακτηρίζεται από τις αρχές της πολυπολιτισμικότητας των κοινωνιών, την ελεύθερη διακίνηση και συγκέντρωση κεφαλαίων, μέσων και πληροφοριών (Μαυρογιώργος, 1993), η εκπαίδευση δεν είναι δυνατό να μείνει ανεπηρέαστη. Οι προκλήσεις της εποχής μας είναι μεγάλες και απαιτούν ένα σχολείο που μπορεί με ευέλικτο τρόπο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που προτάσσει η σημερινή πραγματικότητα, έτσι ώστε να καταφέρνει να προσαρμόζεται στις συνεχείς εξελίξεις που σημειώνονται τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο αντιμετωπίζοντας τη νέα γνώση δημιουργικά. Το έργο των στελεχών της εκπαίδευσης αποκτά μείζονα σημασία μια που εμπεριέχει την ανάπτυξη πολιτικής και δράσεων που έχουν στόχο τη διαμόρφωση ενός δυναμικού και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των αναγκών της εποχής.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στην καταγραφή των απόψεων των στελεχών της εκπαίδευσης στο Ν. Πιερίας σχετικά με την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης τους,

καθώς και στο μοντέλο οργάνωσης και το περιεχόμενό της. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, καθώς και οι εισηγήσεις που προκύπτουν από αυτά, αποτελούν ενδείξεις (εξαιτίας των περιορισμών της έρευνας, π.χ. εστίαση μόνο στο Ν. Πιερίας) και θα μπορούσαν να οριοθετήσουν τις οργανωτικές δομές και θεματικές κατευθύνσεις ενός ενδεχόμενου νέου σχήματος (μοντέλου) επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα πλαίσια του διαλόγου που έχει εξαγγελθεί μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την ευρύτερη μεταρρύθμιση στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Από την έρευνα διαφαίνεται η έλλειψη της επιμόρφωσης και των επιστημονικών γνώσεων των διευθυντών/ντριών, καθώς αναφέρεται από τις δηλώσεις τους ότι αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες τους κυρίως μέσω της εμπειρίας, παρά το γεγονός ότι κατανοούν τη συμβολή των επιστημονικών γνώσεων στην άσκηση του έργου τους. Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις ο συνδυασμός των δύο θεωρείται αποτελεσματικότερος. Επίσης, διαπιστώνεται ότι οι διευθυντές/ντριες εμπιστεύονται κυρίως την εμπειρία τους στην άσκηση του ρόλου τους, ενώ ακολουθεί η επιμόρφωση και η αυτομόρφωση ως παράγοντας επιτυχίας. Τα ευρήματα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι για τους διευθυντές ο συνδυασμός της επιστημονικής γνώσης και της εμπειρίας θεωρείται απαραίτητος, διαπίστωση η οποία θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη των υπεύθυνων για το σχεδιασμό προγραμμάτων που τους αφορούν, όπου η επιστημονική γνώση θα συνδυάζεται με την πρακτική της εφαρμογή. Εξάλλου ο Rogers (1999: 276-277) αναφέρει ότι οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι κουβαλούν σε κάθε νέα μαθησιακή δραστηριότητα τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχουν συσσωρεύσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, στις οποίες έχουν επενδύσει συναισθηματικά και δυσκολεύονται να τις αγνοήσουν.

Στο τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που αφορά *τη μορφή και τη θεματολογία της επιμόρφωσης που επιθυμούν οι διευθυντές/ντριες* η ανάγκη για εξειδικευμένη επιμόρφωση των διευθυντών/ντριών δηλώνεται σαφώς από το 97,5% των ερωτηθέντων. Στην έρευνα των Σαϊτή, Τσιαμάση και Χατζή (1997) το 90% των διευθυντών δήλωσαν επίσης την ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου τους. Οι επιθυμητές θεματικές κατευθύνσεις είναι η «Εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών», η «Ηγεσία στη σχολική μονάδα», η «Διαχείριση συγκρούσεων» και η «Παρακίνηση-Παρώθηση προσωπικού». Τα γνωστικά αντικείμενα που επέλεξαν δείχνουν την τάση των διευθυντών/ντριών να επιμορφωθούν σε νέες και σύγχρονες γνωστικές περιοχές.

Παρόμοια είναι και τα ευρήματα στην έρευνα του Παπαθωμά (2006) όπου ως δημοφιλέστερες θεματικές κατευθύνσεις αναδεικνύονται η «Εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών», η «Ηγεσία στη σχολική μονάδα», η «Χρήση νέων τεχνολογιών», η «Εκπαιδευτική νομοθεσία», η «Παρακίνηση-Παρώθηση προσωπικού» και η «Διαχείριση συγκρούσεων». Η εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών φαίνεται να αναδεικνύεται ως μείζον πρόβλημα αλλά και ζητούμενο των διευθυντών. Οι πολλές και γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης και η εισαγωγή καινοτόμων δραστηριοτήτων (ευέλικτη ζώνη) καθώς και η αλλαγή των σχολικών εγχειριδίων και του τρόπου προσέγγισης της διδασκαλίας τους φαίνεται πως κάνουν επιτακτική την ανάγκη για την απόκτηση γνώσεων στον τομέα αυτό. Στην έρευνα του Γεωργίου, και συν. (2005) οι διευθυντές αποδίδουν μεγάλη σημασία σε όλες τις πτυχές του έργου του αποτελεσματικού διευθυντή, δηλώνουν όμως μικρές έως και μέτριες ανάγκες βελτίωσης της απόδοσής τους. Παρατηρούμε ότι κάποιες από τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών της Κύπρου που είναι η «στήριξη/ενίσχυση του προσωπικού», «η επίβλεψη σχολείου και η διαχείριση πόρων», «η αξιολόγηση διδασκαλίας και η διοίκηση προσωπικού» και η «επικοινωνία και η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση του σχολείου» συμπίπτουν ενώ κάποιες διαφέρουν από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Το ίδιο συμβαίνει και με τα αποτελέσματα τη έρευνας του ΠΙ του 2010 όπου οι θεματικές ενότητες που προτείνουν οι διευθυντές για την επιμόρφωσή τους είναι οι «Σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις» η «Αξιοποίηση Νέων Τεχνολογιών», η «Διδακτική μεθοδολογία κατά γνωστικό αντικείμενο», η «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης», η «Ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων με μαθητές και γονείς» και η «Διοίκηση και εκπαιδευτική πολιτική» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010). Όλα τα αποτελέσματα δείχνουν την τάση των διευθυντών/ντριών να επιμορφωθούν σε θεματικές σύγχρονες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στο νέο μοντέλο του διευθυντή.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά αυτών των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτά της έρευνας του Παπαθωμά (2006). Έτσι λοιπόν οι διευθυντές/ντριες επιθυμούν η επιμόρφωσή τους να είναι αρχική και περιοδική έτσι ώστε από τη μια να καλύπτει την έλλειψη γνώσεων, στις βασικές σπουδές ενός εκπαιδευτικού, σε θέματα διοίκησης αλλά και να προλαβαίνει από την άλλη τις ταχύτερες αλλαγές που συμβαίνουν στον εκπαιδευτικό χώρο και να συντελεί στην απαραίτητη ανανέωση των

γνώσεων αυτών. Για το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων επιθυμούν οι ίδιοι να έχουν λόγο, αφού οι περισσότεροι διευθυντές/ ντριες δηλώνουν ότι επιθυμούν να καθορίζεται από τις προσωπικές τους ανάγκες. Ο Μαυρογιώργος (1983) αναφέρει ως βασικά μοντέλα επιμόρφωσης το μοντέλο που εξυπηρετεί τις ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος και αυτό που εξυπηρετεί τις ανάγκες των εκπαιδευτικών. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν σαφώς ότι προτιμάται το δεύτερο μοντέλο.

Σε σχέση με τη ιδιότητα του επιμορφωτή οι περισσότεροι διευθυντές/ντριες επιλέγουν ως επιμορφωτές, διευθυντές με πλούσια πείρα ενώ ακολουθούν στην προτίμησή τους οι ακαδημαϊκοί αναγνωρισμένου κύρους. Η αξία των εμπειρικών γνώσεων αποδεικνύεται και πάλι σημαντική για τους διευθυντές/ντριες.

Όσον αφορά στο χρόνο στον οποίο επιθυμούν να επιμορφώνονται, οι περισσότεροι διευθυντές/ντριες επιλέγουν η επιμόρφωσή τους να γίνεται κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς με απαλλαγή από τα καθήκοντά τους. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό επιθυμεί να γίνεται πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς.

Παρατηρώντας τα ευρήματα για τη χρονική διάρκεια των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων την οποία επιθυμούν οι διευθυντές/ ντριες διαπιστώνουμε ότι προτιμούν τη μορφή της ταχύρρυθμης επιμόρφωσης. Αυτό βρίσκεται σε αντίφαση με την πρόταση τους να αυξηθεί η χρονική διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν. Η ίδια αντίφαση παρουσιάζεται και στην έρευνα του Παπαθωμά (2006). Η χρονική διάρκεια βέβαια των προγραμμάτων στα οποία συμμετείχαν ήταν ημερήσια ή ολιγοήμερη που προφανώς δεν κάλυπτε το εύρος των επιμορφωτικών τους αναγκών. Τα ταχύρρυθμα σεμινάρια με περιοδικό χαρακτήρα έχουν σαφώς μεγαλύτερη διάρκεια, γεγονός που διευκρινίστηκε στους ερωτηθέντες και ικανοποιούν όπως φαίνεται πληρέστερα τις επιμορφωτικές τους ανάγκες. Εξάλλου στην πρόσφατη έρευνα του ΠΙ το 2010 οι διευθυντές προτείνουν ως αποδοτικότερη μορφή επιμόρφωσης το «Μεικτό σύστημα (ταχύρρυθμα σεμινάρια και εξ αποστάσεως επιμόρφωση)» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010).

Τέλος οι διευθυντές με ποσοστό 77,5% δηλώνουν την επιθυμία τους η επιμόρφωσή τους να είναι υποχρεωτική ενώ ως κίνητρο για τη συμμετοχή τους σε αυτή δηλώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τα ενδιαφέροντα γνωστικά αντικείμενα και το αναγνωρισμένο κύρος των επιμορφωτών και όχι τα οικονομικά κίνητρα. Στην έρευνα του ΠΙ το 2010 που αναφέρθηκε παραπάνω οι διευθυντές θεωρούν ως

σημαντικότερα κίνητρα συμμετοχής την «οικονομική ενίσχυση του επιμορφωμένου», τη «διεξαγωγή κατά τις πρωινές ώρες με εξασφάλιση εκπαιδευτικής άδειας (εντός σχολικού ωραρίου)» τη «σύνδεση της θεωρίας με τη διδακτική πράξη» και τους «κατάλληλους-έμπειρους επιμορφωτές» που προτάθηκε από τους ίδιους.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε τη σημασία των κινήτρων που παρέχονται στους διευθυντές/ντριες ώστε να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικές δραστηριότητες. Από πολλούς μελετητές έχει εντοπισθεί η απουσία κινήτρων στο δημόσιο τομέα για συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του σε προγράμματα επιμόρφωσης και έχει επισημανθεί η σημασία της διερεύνησής τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί το ισχύον βαθμολογικό και μισθολογικό σύστημα, σύμφωνα με το οποίο η συστηματική καλλιέργεια των υπαλλήλων δε διαδραματίζει κανένα αποφασιστικό παράγοντα για τη βαθμολογική και τη μισθολογική εξέλιξη και προαγωγή τους (Μακρυδημήτρης, 1996).

Συμπερασματικά οι διευθυντές σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι θεματικές κατευθύνσεις που προτιμούν είναι η εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών, η ηγεσία στη σχολική μονάδα και η διαχείριση συγκρούσεων. Προτείνουν την παροχή επιμόρφωσης με ενδιαφέροντα γνωστικά αντικείμενα που θα πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου με τη μορφή ταχύρρυθμων σεμιναρίων, από επιμορφωτές αναγνωρισμένου κύρους που να διαθέτουν εμπειρία στη διοίκηση σχολικής μονάδας.

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας οι σημαντικότερες προτάσεις/εισηγήσεις είναι οι εξής: α) η **δημιουργία προγραμμάτων εισαγωγικής επιμόρφωσης** για τους νέους διευθυντές και **περιοδικής επιμόρφωσης** για τους εν υπηρεσία διευθυντές, β) η **δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων που να αφορούν την εκπαιδευτική διοίκηση** καθώς και η **εισαγωγή κατεύθυνσης για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων στα προγράμματα σπουδών των Διδασκαλείων**, γ) ο **σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων** που θα αφορούν τους διευθυντές και θα **περιλαμβάνουν θέματα που επιθυμούν**, σε μορφή συνεδρίων με ομιλίες από ακαδημαϊκούς αναγνωρισμένου κύρους αλλά και σεμινάρια ή συναντήσεις βιωματικής ή προσομοιωτικής μάθησης από διευθυντές με πλούσια πείρα. Τα συνέδρια αυτά μπορούν να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά προτίμηση πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς ή με απαλλαγή από το εργασιακό ωράριο, δ)

παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε επιμορφωτικές δραστηριότητες όπως απαλλαγή από τα διευθυντικά καθήκοντα και οικονομική αποζημίωση, ε) τα προγράμματα που αφορούν τους διευθυντές πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συνδυάζουν την **επιστημονική γνώση** με την **εμπειρική**, χρησιμοποιώντας την πρακτική εφαρμογή των επιστημονικών γνώσεων, στ) η **πραγματοποίηση ερευνών που έχουν σκοπό τη διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών** όπως αυτές διαμορφώνονται από τους ίδιους αλλά και από τις θεωρίες που αναλύουν το σύγχρονο ρόλο του διευθυντή, έτσι ώστε να καθορίζονται οι θεματικές κατευθύνσεις των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τις πραγματικές ανάγκες των διευθυντών και ζ) η **δημιουργία μιας μονάδας συλλογής και καταγραφής των πιο πρόσφατων ερευνητικών δεδομένων** σε θέματα που αφορούν στην Εκπαιδευτική Διοίκηση καθώς και στις διαπιστωμένες επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων, που θα λειτουργεί ως «τράπεζα πληροφοριών» τόσο για τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς όσο και για τους υπεύθυνους σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων που αφορούν τους διευθυντές.

Βιβλιογραφία

Ανδρέου, Α. (1998). *Ζητήματα διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Βιβλιογώνια

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

Ανδρέου, Α. (2005). *Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης*. Στο Μπαγάκη (επιμ.) *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). *Ο διευθυντής-ηγέτης*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τ. 10

Γεωργογιάννης, Π. (2004). *Διαπολιτισμική επάρκεια και ετοιμότητα των εκπαιδευτικών*. Πρακτικά 1^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου, Άρτα 10-11 Δεκεμβρίου 2004

Γεωργογιάννης, Π. (2008). *Νέο Εκπαιδευτικό Υλικό του ΥΠΕΠΘ- Αξιολόγηση και Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης*. Διεθνές Συνέδριο, Άρτα, 14-16 Μαρτίου 2008. Τόμος Ι. Πάτρα

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

Eurodice (1995). *Η συνεχής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στις χώρες της ΕΖΕΣ/του ΕΟΧ*. Βρυξέλες

Θεοφιλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2002). *Ελλείμματα στη διοίκηση του δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 33, σ. 137-156

Ιορδανίδης, Γ. (2005). *Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία*. Στο Καψάλη (επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία*. Μέρος Α'. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Γεωργίου, Μ., Ηλιοφότου-Μένον, Μ., Παπαγιάννη, Ο., Πασιαρδής, Π., Σαββίδης, Γ., Στυλιανού, Α. & Τσιάκκρος, Α. (2005). *Οι επαγγελματικές ανάγκες των διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης*. Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας. Ανακτήθηκε στις 27/11/2010 από: <http://>

www.koedcy.org/imerida031205/anages.ppt

Κωστίκα, Ι. (2004). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: διερεύνηση απόψεων και στάσεων των στελεχών της εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Κωτσίκης, Β. (1993). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην

Μακροδημήτρης, Α. (1996). *Η Διοίκηση σε κρίση*. Αθήνα: Νέα σύνορα –Α.Α. Λιβάνη.

Μαραθεύτης, Μ. (1981). Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του. *Νέα Παιδεία*, τ. 16. σ. 45-50.

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

Μαυρογιώργος, Γ. (1983). *Μορφές επιμόρφωσης: Εννοιολογικές διευκρινήσεις. Το πολιτικο-κοινωνικό τους πλαίσιο. Προϋποθέσεις*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, τ.10

Μαυρογιώργος, Γ. (1993). *Εκπαιδευτικοί και αξιολόγηση*. Σύγχρονη Εκπαίδευση

Morgan, G. (1996). *Empowering human resources*. Στο C. Riches & C. Morgan (Eds), *Human Resource management in Education*, pp.32-37. London: The Open University

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2010). *Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2010-2013). Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών*. Ανακτήθηκε στις 11/12/2010 από: <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:ΕΑΠ

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Πασιαρδής, Π. (1994). Αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 20-21, σ. 171-204

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

Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Σαϊτίης, Χ. (1990). *Η συμβολή του Management στο χώρο της πρωτοβάθμιας*

εκπαίδευσης. Νέα Παιδεία, τ. 54,70-93

Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. Τσιαμάση, Φ. Χατζή, Μ. (1997). *Ο διευθυντής του σχολείου: Manager-Ηγέτης ή Παραδοσιακός-Γραφειοκράτης*; Νέα Παιδεία, τ. 83, 66-77

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.