

## ΓΙΑ ΕΝΑ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΣΧΟΛΕΙΟ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Ζωή Παπαναούμ  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
Καθηγήτρια Παιδαγωγικής  
zoipara@edlit.auth.gr

**Περίληψη:** Για να ευοδωθούν οι στόχοι του σχολείου, η διδασκαλία και η διαπαιδαγώγηση της νέας γενιάς, χρειάζονται πολλά, δεν νοείται όμως καλό σχολείο χωρίς καλούς εκπαιδευτικούς. Επομένως αν θέλουμε να γίνει το σχολείο καλύτερο, τότε πρέπει να γίνουν καλύτεροι και οι εκπαιδευτικοί.

Στην εισήγηση αυτή υποστηρίζεται ότι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην κατεύθυνση αυτή, εφόσον εκπληρώνει ορισμένες προϋποθέσεις που αφορούν τη φιλοσοφία, τον σχεδιασμό και τη σύνδεση της με την πολιτική του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Πρέπει πρώτα πρώτα να διαπνέεται από συγκεκριμένες αρχές και να υπάγεται σε μια πολιτική βελτίωσης. Έπειτα, πρέπει να οργανώνεται και να σχεδιάζεται με βάση σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.

**Λέξεις κλειδιά:** επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών, βελτίωση σχολείου.

### 1. Σχολείο και εκπαιδευτικοί

Σε όλο τον κόσμο τα εκπαιδευτικά συστήματα αμφισβητούνται ευρέως ως προς τα αποτελέσματά τους. Παρά το γεγονός ότι έχει συσσωρευτεί πλούσια επιστημονική γνώση για την αποτελεσματική διδασκαλία ήδη από το τέλος της δεκαετίας του 1970, και παρά τις συστηματικά σχεδιασμένες

αλλαγές σε μακρο-επίπεδο που έχουν επιχειρηθεί σε πολλές χώρες, τα αποτελέσματα του σχολείου παραμένουν πενιχρά, τόσο με όρους ατομικούς όσο και κοινωνικούς.

Ποια είναι, λοιπόν, η πραγματική δύναμη του σχολείου; Τι περιθώρια έχει να επηρεάσει τη μάθηση και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών και των εφήβων; Είναι αλήθεια ότι το σχολείο έχει ισχυρούς ανταγωνιστές στο έργο του: τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, η τεχνολογία των Η/Υ, η τηλεόραση, το διαδίκτυο, ασκούν τη δική τους ανεξέλεγκτη επίδραση στο τι θα μάθουν οι νέοι και στο πως θα διαπαιδαγωγηθούν. Και η οικογένεια, εξάλλου, παρόλο που έχει χάσει την παραδοσιακή της μορφή, εξακολουθεί να παίζει τον δικό της σημαντικό ρόλο, περιορίζοντας η και ενισχύοντας την προσπάθεια του σχολείου. Όπως προκύπτει και από πρόσφατες έρευνες, υπερισχύουν οι ατομικές προϋποθέσεις μάθησης, καθώς και οικογενειακοί και κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες, έναντι της επίδρασης του σχολείου σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% (Harris & Chapman 2004). Σημειώνονται ωστόσο μεγάλες διακυμάνσεις στα αποτελέσματα από σχολείο σε σχολείο, διαπίστωση που έχει στρέψει την τελευταία εικοσαετία την προσπάθεια για βελτίωση στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.<sup>1</sup>

Για να ευοδωθούν οι στόχοι του σχολείου, η διδασκαλία και η διαπαιδαγώγηση της νέας γενιάς, χρειάζονται πολλά: ένα θεσμοθετημένο εκπαιδευτικό σύστημα με διοικητική και οργανωτική δομή, προγράμματα και μέσα διδασκαλίας, υποδομή και πόροι και βέβαια οι εκπαιδευτικοί. Ακόμη και σε συγκεντρωτικά συστήματα, όπου η σχολική μονάδα έχει περιορισμένες αρμοδιότητες και οι εκπαιδευτικοί έχουν ελάχιστη αυτονομία, ο ρόλος τους είναι κεντρικός για το τελικό αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει γιατί με τη διδακτική τους συμπεριφορά, αλλά και τη συνολική τους προσωπικότητα, επιδρούν άμεσα στους μαθητές, καθορίζοντας σε σημαντικό βαθμό αυτό που εκείνοι αποκομίζουν από το σχολείο. Σύμφωνα με πρόσφατες μετρήσεις οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν το 40% της συνολικής επιρροής που έχει το σχολείο στους μαθητές (Darling-Hammond & McLaughlin 1996: 377).

Δεν νοείται λοιπόν καλό σχολείο χωρίς καλούς εκπαιδευτικούς. Πολύ συχνά μάλιστα είναι τόσο ισχυρή η πεποίθηση ότι η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου εξαρτάται από την ποιότητα των εκπαιδευτικών, ώστε συσκοτίζονται οι άλλοι παράγοντες που το διαμορφώνουν αφανώς, όπως το σύστημα διοίκησης και τα αναλυτικά προγράμματα. Έτσι στο πρόσωπο του εκπαιδευτικού εστιάζεται αποκλειστικά η κριτική για κάθε έλλειψη, πρό-

---

<sup>1</sup> Στην ευρύτατη σχετική βιβλιογραφία καταγράφονται στρατηγικές για την αύξηση τόσο των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών όσο και της ικανότητάς της σχολικής μονάδας για αυτοβελτίωση (βλ. D. Hopkins 2001 & B. Creemers 2002)

βλημα ή ανεπάρκεια από τη μια μεριά και από την άλλη, στους εκπαιδευτικούς προσβλέπει η πολιτεία και η ευρύτερη κοινωνία για καλύτερα αποτελέσματα.

Επομένως αν θέλουμε να γίνει το σχολείο καλύτερο, τότε πρέπει να γίνουν καλύτεροι και οι εκπαιδευτικοί. Πως θα γίνει αυτό; Η συνήθης απάντηση είναι: με την επιμόρφωση. Σήμερα, ιδιαίτερα στη χώρα μας, η επιμόρφωση προβάλλεται ως η απάντηση ή η λύση για κάθε τι, υπερεκτιμάται, δηλαδή, η δύναμή της από τη μια μεριά, ενώ από την άλλη συμβαίνει ευκαιριακά. Αυτό σημαίνει ότι ούτε συνδέεται με άλλες ρυθμίσεις που αφορούν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, ούτε υπόκειται σε συστηματικό σχεδιασμό.

## **2. Προϋποθέσεις επιτυχίας της επιμόρφωσης**

Πράγματι η επιμόρφωση μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση του σχολείου, αυτό όμως δεν συμβαίνει αυτόματα. Πρέπει να εκπληρωθούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Αν όχι, στην καλύτερη περίπτωση δεν θα είναι επιτυχής, στη χειρότερη μπορεί και να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικής πολιτικής.

Στο ερώτημα «πότε θεωρείται επιτυχής η επιμόρφωση», μπορεί να πει κανείς ότι «είναι επιτυχής όταν προάγει την επαγγελματική γνώση του εκπαιδευτικού, έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός στο έργο του στο σχολείο». Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της επιμόρφωσης είναι πολλές και αφορούν:

α) τη φιλοσοφία της, το αν δηλαδή υιοθετεί τη διευρυμένη αντίληψη για τη διδασκαλία και τον ρόλο του εκπαιδευτικού

β) το αν σχεδιάζεται με βάση επιστημονικά δεδομένα

γ) το αν είναι οργανικά ενταγμένη στην πολιτική του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού.

### **2.1 Η φιλοσοφία της επιμόρφωσης**

Στη μακρόχρονη ιστορία του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, η επιμόρφωση πάντοτε θεωρούνταν απαραίτητη. Το γιατί όμως χρειάζεται η επιμόρφωση και κατά προέκταση πού αποβλέπει, έχει διαφορετικές απαντήσεις από εκπαιδευτικό πλαίσιο σε εκπαιδευτικό πλαίσιο, καθώς επηρεάζεται από τον εκάστοτε προσανατολισμό του σχολείου και τις αντιλήψεις που επικρατούν για τον εκπαιδευτικό και το έργο του.

Ποιο σχολείο θέλουμε σήμερα; Η πρόκληση για το σύγχρονο σχολείο είναι να προσφέρει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση για όλους, και να συμβάλει

στη διαμόρφωση πολιτών, ικανών να συμβιώνουν αυτοδύναμα και δημιουργικά στο σύγχρονο κόσμο (Π. Ξωχέλλης 2005). Εξίσου ζητούμενο από το σχολείο είναι να αντισταθμίσει τις διαφορές στις περιπτώσεις των παιδιών που δεν έχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις από το οικογενειακό τους περιβάλλον.

Από τη δεκαετία του 1990 αναθεωρείται η αντίληψη ότι έργο του εκπαιδευτικού είναι να αναπαράγει έτοιμα σχήματα διδακτικής και διαπαιδαγωγικής στο σχολείο. Το πλαίσιο και οι στόχοι της διδασκαλίας δεν θεωρούνται πλέον δεδομένοι, αλλά υπό συνεχή διαμόρφωση, καθώς πρέπει να εναρμονίζονται με τον μεταβαλλόμενο ρόλο του σχολείου (Ζ. Παπαναούμ 2003). Πρόκειται για τη διευρυμένη αντίληψη για το έργο του εκπαιδευτικού, η οποία προβάλλεται διεθνώς ως καταλυτική συνθήκη για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σχολείου. Η διδασκαλία νοείται ως κατεξοχήν στοχαστική και αναστοχαστική διαδικασία, ενώ έμφαση δίνεται στην επίλυση προβλημάτων μέσω διερεύνησης και πειραματισμού.

Αν το σχολείο λοιπόν σήμερα επωμίζεται την υποχρέωση να προσφέρει άριστη εκπαίδευση σε όλους τους μαθητές, τότε ανάλογα προετοιμασμένοι πρέπει να είναι και οι εκπαιδευτικοί. Πώς σκιαγραφείται με βάση τα παραπάνω το προφίλ του άριστου εκπαιδευτικού;

Για να επιτελέσει στο έπακρο το έργο το οποίο αναλαμβάνει ο εκπαιδευτικός, από τη μια μεριά πρέπει να διαθέτει τον αναγκαίο γνωστικό εξοπλισμό, δηλαδή, γνώσεις του αντικειμένου διδασκαλίας, διδακτικές δεξιότητες/ικανότητες, στάσεις/αντιλήψεις, γνώσεις για το σχολείο, τη διδασκαλία, τη μάθηση. Από την άλλη μεριά πρέπει να διαθέτει θεμελιακές προσωπικές ιδιότητες, στάσεις και ικανότητες, όπως έμπνευση, δημιουργικότητα, διερευνητική ικανότητα, δέσμευση στο έργο του, ιδιότητες των οποίων η διαμόρφωση έχει εμβέλεια ζωής και συνιστούν ένα ενιαίο όλο (Ζ. Παπαναούμ 2005).

Επομένως, τόσο οι βασικές σπουδές των εκπαιδευτικών όσο και η επιμόρφωσή τους θα πρέπει να διαπνέονται από την αντίληψη αυτή για το έργο και τον ρόλο τους.

## ***2.2 Σχεδιασμός της επιμόρφωσης με βάση επιστημονικά δεδομένα***

Η επιμόρφωση, σε οποιαδήποτε μορφή της, αφορά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και έχει ως απώτερο στόχο τη βελτίωση του έργου τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της είναι να σχεδιάζεται με όρους επιστημονικούς, με βάση σύγχρονα δεδομένα της εκπαίδευσης ενηλίκων και της θεωρίας προγραμμάτων.

- Μια πρώτη βασική αρχή είναι να εκλαμβάνεται η επιμόρφωση ως μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις από τη δεκαετία του 1970, καθώς και η θεωρία της εκπαίδευσης ενηλίκων τεκμηριώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική μάθηση των εκπαιδευτικών αρχίζει από τον προσανατολισμό τους στο επάγγελμα και διαρκεί μέχρι το τέλος της σταδιοδρομίας τους. Είναι, δηλαδή, μια συνεχής διαδικασία «γίνεσθαι», η οποία εμπεριέχει κάθε δραστηριότητα άτυπη ή συστηματική, ετεροκαθοδηγούμενη ή όχι, η οποία προάγει την επαγγελματική τους μάθηση. Πρόκειται για ένα συνεχές επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία αρχίζει από τον προσανατολισμό τους ακόμη στο επάγγελμα, συνεχίζεται κατά την αρχική τους εκπαίδευση και διαρκεί μέχρι το τέλος της σταδιοδρομίας. Κατά τη μακρά αυτή διαδικασία οι εκπαιδευτικοί διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους για το εκπαιδευτικό του έργο και τον επαγγελματικό τους ρόλο και παράλληλα αποκτούν την επαγγελματική τους ειδημοσύνη (Ζ. Παπαναούμ 2003). Στο πλαίσιο αυτό, ως επιμόρφωση νοείται οποιαδήποτε δραστηριότητα μαθησιακή/ εκπαιδευτική συμβαίνει μετά την ένταξη τους στο επάγγελμα. Μπορεί να είναι οργανωμένη επιμόρφωση (π.χ. περιοδική, εισαγωγική, ταχύρρυθμη, ενδοσχολική) ή άτυπες μορφές επιμόρφωσης, όπως είναι η συνεργατική μάθηση και η έρευνα δράσης.<sup>1</sup>

- Μια δεύτερη αρχή είναι να εξειδικεύονται οι στόχοι και το περιεχόμενο της επιμόρφωσης με βάση κάθε φορά συγκεκριμένες ανάγκες. Το παράδειγμα που ακολουθεί αφορά τον ρόλο της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην εισαγωγή καινοτομιών στο σχολείο. Οι πρώτες δύο περιπτώσεις αφορούν την εκ των άνω εισαγωγή καινοτομιών, ενώ η τελευταία αφορά τη λειτουργία του σχολείου ως εστία πειραματισμού. Ειδικότερα αν η επιμόρφωση στοχεύει να υποστηρίξει την εισαγωγή μιας καινοτομίας εκ των άνω, τότε στόχος της θα είναι να καλύψει ενδεχόμενες ελλείψεις τους στο αντικείμενο (π.χ. εισαγωγή νέων σχολικών εγχειριδίων), καθώς ο ρόλος των εκπαιδευτικών περιορίζεται στην εφαρμογή νέων μέτρων και ρυθμίσεων. Στο δεύτερο μοντέλο δίνεται έμφαση στο πλαίσιο και στην υποστήριξη των καινοτομιών. Στην περίπτωση αυτή ενδιαφέρει η αποδοχή της καινοτομίας από τους εκπαιδευτικούς, ως εκ τούτου η επιμόρφωση θα αποβλέπει στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση τους. Αν τέλος επιδιώκεται η εισαγωγή καινοτομίας από τη βάση, τότε η επιμόρφωση θα πρέπει να καλλιεργήσει ανάλογες στάσεις και δεξιότητες (π.χ. διερεύνησης, αναστοχασμού) στους εκπαιδευτικούς (Βλ σχήμα).

---

<sup>1</sup> Πιο αναλυτικά βλ. Sparks, D. & S. Loucks- Horsley 1990, Ειδικότερα για την ενδοσχολική επιμόρφωση βλ. Παπαναούμ 2007

## Σχήμα: Μοντέλα εισαγωγής καινοτομιών<sup>1</sup> & στόχοι της επιμόρφωσης

|   |   |  |
|---|---|--|
| Εισαγωγή καινοτομιών εκ των άνω: Μοντέλα υιοθέτησης της καινοτομίας | ⇒ | Στόχος η υιοθέτηση της καινοτομίας                               |
| Εισαγωγή καινοτομιών εκ των άνω: Προσαρμοσίμα μοντέλα               | ⇒ | Στόχος η αποδοχή της καινοτομίας από τους εκπαιδευτικούς         |
| Εισαγωγή καινοτομιών από τη βάση                                    | ⇒ | Στόχος να δημιουργήσουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί την καινοτομία |

- Τέλος, προκύπτουν από την ευρύτερη σχετική βιβλιογραφία συγκεκριμένες αρχές μεθόδευσης της επιμόρφωσης, όπως είναι<sup>2</sup>:
  - Να λαμβάνονται υπόψιν οι γνωστικές προϋποθέσεις των εκπαιδευτικών
  - Να εμπλέκονται στη διδακτική διαδικασία (π.χ. να αξιοποιείται διδακτικά η εμπειρία τους)
  - Να ευνοείται η συνεργατική μάθηση
  - Να συνδέεται η θεωρία με την πράξη με τρόπο αμφίδρομο

### 2.3 Οργανική ένταξη στην πολιτική του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού

Εφόσον εκπληρώνονται σε γενικές γραμμές οι παραπάνω δύο προϋποθέσεις, η επιμόρφωση πράγματι έχει θεαματικά αποτελέσματα. Οι επιτυχίες αυτές περιπτώσεις όμως παραμένουν μεμονωμένες –για λίγους εκπαιδευτικούς– και χωρίς συνέχεια, αν δεν υποστηριχθούν θεσμικά.

Πολλοί μελετητές επιχειρηματολογούν βάσιμα για τους περιορισμούς πλαισίου που τίθενται στο όλο εγχείρημα για την οργάνωση και τη μεθόδευση της επιμόρφωσης, προκειμένου να έχει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα: να ωφελούνται από αυτήν σε διαρκή βάση όλοι οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στην εκπαίδευση<sup>3</sup>.

Στην κατεύθυνση αυτή θεωρείται μονόδρομος η ένταξη της επιμόρφωσης στην πολιτική του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού. Αυτό σημαίνει πρώτα-

<sup>1</sup> Για μια κατ' αναλογία διάκριση των τρόπων εισαγωγής καινοτομιών σε μοντέλα υιοθέτησης της καινοτομίας προσαρμογής και δημιουργία της καινοτομίας στη σχολική μονάδα Βλ. D. Hopkins 2001

<sup>2</sup> Πιο αναλυτικά για το θέμα αυτό βλ. κυρίως A. Lieberman 1996

<sup>3</sup> Ενδεικτικά βλ. G. Byrne & T. Gallagher 2004

πρώτα ότι από την είσοδο ακόμη στο επάγγελμα, αλλά και σε όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας, θα πρέπει να υπάρχει συνοχή ως προς τους στόχους της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και έλεγχος της επαγγελματικής τους επάρκειας. Σημαντικό είναι, ακόμη, να έχουν διακριτική ευχέρεια αποφάσεων οι εκπαιδευτικοί με την ενίσχυση της αυτονομίας τους. Τέλος, να προσμετράται η επαγγελματική τους πρόοδος στις φάσεις εξέλιξης τους.

Στόχος κοινός αυτών των ρυθμίσεων και των παρεμβάσεων είναι να διασφαλιστεί ότι εισέρχονται στο επάγγελμα άτομα που έχουν τις αναγκαίες προϋποθέσεις και ότι υποστηρίζονται κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, έτσι ώστε η ειδημοσύνη τους να εκβάλει σε «άριστο» εκπαιδευτικό έργο. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο η επιμόρφωση είναι σημαντικός συντελεστής της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, γιατί υποστηρίζει την επαγγελματική μάθηση του εκπαιδευτικού μακροχρόνια και βελτιώνει άμεσα την εκπαιδευτική πράξη.

## **Επιλογικά**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι για να παίζει η επιμόρφωση τον ρόλο που αναμένεται στη βελτίωση του σχολείου, πρέπει πρώτα-πρώτα να αποτελεί μέρος ευρύτερου σχεδιασμού για το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Έπειτα, να σχεδιάζεται με βάση σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα. Αν δεν διασφαλιστούν τα παραπάνω, τότε όχι μόνο θα επενδυθεί κόπος και χρήμα χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα, αλλά η επιμόρφωση μπορεί να βλάψει, γιατί όντας «μπαλωματική» και ευκαιριακή, οδηγεί σε εφησυχασμό και συγκαλύπτει χρόνιες ανεπάρκειες του σχολικού θεσμού. Αυτά όμως δεν αρκούν· αυτό που έχει καταλυτική σημασία είναι να ενισχύσει τον μετασχηματιστικό ρόλο του εκπαιδευτικού.

Στο ερώτημα τι γίνεται στη χώρα μας, μπορεί να υποστηριχτεί ότι αισιόδοξα μηνύματα έχουν αρχίσει να καταγράφονται και στην Ελλάδα από επιμορφώσεις σε μικροκλίμακα, που υποστηρίζουν καινοτομικές παρεμβάσεις στη διδακτική διαδικασία με ορατά αποτελέσματα στους μαθητές. Είναι κοινή διαπίστωση όμως ότι η συνεχής επιμόρφωση δεν έχει ενσωματωθεί ακόμη ούτε στη λογική ούτε στην πρακτική του Έλληνα εκπαιδευτικού. Υπάρχουν διασταυρωμένα ερευνητικά στοιχεία που τεκμηριώνουν ότι στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν θετική στάση για την επιμόρφωση. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα σχεδόν στο σύνολό τους επιθυμούν να επιμορφώνονται συχνά, ενώ ένας στους δύο «σε διαρκή βάση». Το αξιοσημείωτο όμως είναι ότι ένα πολύ μικρό ποσοστό συμμετέχει σε επιμορφώσεις, ενώ ένας στους τρεις δηλώνουν ότι δεν ανατρέχουν καν σε βιβλιοθή-

κες ή άλλες πηγές για να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους (Ζ. Παπαναούμ 2003).

Φαίνεται, πάντως, να ωριμάζουν οι συνθήκες, ώστε η ελληνική πολιτεία να διασφαλίσει τη συνοχή και τη συνέχεια των ρυθμίσεων που αφορούν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού, αποδίδοντας την αναγκαία βαρύτητα στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

## Βιβλιογραφία

Byrne, G. & Gallagher, T. 2004. Systemic factors in school improvement, *Research Papers in Education*, 19, 2: 161-183.

Creemers, B. 2002. From school effectiveness and school improvement to effective school improvement: background, theoretical analysis and outline of the empirical study, *Educational research and evaluation*, 8,4, 343-362.

Darling- Hammond, L. & McLaughlin, M.W. 1996. Investing in Teaching as a Learning Profession: policy problems and prospects, στο: L. Darling- Hammond & G. Sykes (επιμ.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*. San Francisco: Jossey- Bass, 376-411.

Harris, A. & Chapman, C. 2004. Improving schools in difficult contexts: towards a differentiated approach, *British Journal of Educational Studies*, 52,4: 417-431.

Hopkins, D. M. 2001. *School Improvement for real*, Routledge Falmer.

Lieberman, A. 1996. Practices that support teacher development transforming conceptions of professional learning, στο: M. McLaughlin & I. Oberman (επιμ.). *Teacher learning: new policies, new practices*. London: Teacher College Press, 185- 201.

Ξωχέλλης, Π. 2005. *Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο. Ο ρόλος και το επαγγελματικό του προφίλ σήμερα, η εκπαίδευση και η αποτίμηση του έργου του*. Αθήνα: τυπωθήτω.

Παπαναούμ, Ζ. 2003. *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Παπαναούμ, Ζ. 2005. Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πώς, στο: Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο, 82- 91.

Παπαναούμ, Ζ. 2007. Ενδοσχολική επιμόρφωση (των εκπαιδευτικών), στο: Π. Ξωχέλλης (επιμ.), *Λεξικό της Παιδαγωγικής*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης, 257- 260.

Sparks, D. & Loucks – Horsley, S. 1990. Models of staff development, στο: W.R. Houston (επιμ.). *Handbook of Research on Teacher Education*. New York: McMillan, 234-250.