

Οι Απόψεις των Διευθυντών για την Κατανεμημένη Ηγεσία στην Ομάδα Διοίκησης του Σχολείου

Τσιτώτας Κωνσταντίνος

Εκπαιδευτικός Π.Ε. 11, Διευθυντής 25ου Δημοτικού Σχολείου Λάρισας
tsitotas_kos@yahoo.gr

Φλωράτου Μαρία

Νηπιαγωγός, 35^{ου} Νηπιαγωγείου Λάρισας
mfloratou@gmail.com

Ζιάκα Βασιλική

Εκπαιδευτικός Π.Ε. 11, Διευθύντρια Δ.Δ.Ε. Λάρισας
vasoziak@gmail.com

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται οι απόψεις των Διευθυντών σχετικά με την κατανεμημένη ηγεσία στην ομάδα διοίκησης του σχολείου σε επίπεδο Διευθυντή - Υποδιευθυντή. Μελετάται ερευνητικά η στάση των Διευθυντών για την ενεργό και ουσιαστική συμμετοχή των Υποδιευθυντών στην ηγεσία της σχολικής μονάδας. Διερευνώνται επίσης ποιοτικά οι απόψεις δέκα Διευθυντών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στο νομό Λάρισας, με ημιδομημένες συνεντεύξεις. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο έρευνας των Lusena – Ezera. Τα ευρήματα της μελέτης απέδειξαν πως οι Διευθυντές παρουσιάζουν θετική στάση σχετικά με την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας στον οργανισμό, με ουσιαστική συμμετοχή των Υποδιευθυντών σε αυτήν και αλλαγή του θεσμικού και νομικού πλαισίου για ανάληψη ηγετικών πρωτοβουλιών από τους Υποδιευθυντές. Στο πλαίσιο της κατανεμημένης εργασίας, οι αρχές της εμπιστοσύνης, της ειλικρίνειας και της ευθύτητας στην επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων, φαίνεται να δημιουργούν ένα καλό εργασιακό κλίμα, για την προώθηση των κοινών στόχων και του κοινού οράματος στο σύγχρονο σχολείο.

Λέξεις Κλειδιά: Κατανεμημένη ηγεσία, σχολείο, Διευθυντής, Υποδιευθυντής

Εισαγωγή

Σε ένα σύγχρονο σχολείο, αλλά και σε μια εποχή συνεχόμενων εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων, η διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί σε απαιτητικές και αντικρουόμενες προσδοκίες. Οι Harris & Muijs (2003), στηριζόμενοι στη διεθνή βιβλιογραφία, υποστηρίζουν "ότι η επιτυχημένη ηγεσία οδηγεί σε βελτίωση της σχολικής μονάδας. Βρισκόμαστε στις αρχές του 21ου αιώνα και η ηγεσία χρειάζεται να είναι τέτοια που να μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως αυτές της «κοινωνίας της γνώσης» και της παγκοσμιοποίησης". Οι Leithwood κ.ά. (2006) προσθέτουν "ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί καμιά στροφή των μαθητών στην επιτυχία όταν απουσιάζει η ταλαντούχα ηγεσία".

Η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Όπως υποστηρίζει ο Green (2001) "για να αναπτυχθεί μία επιτυχημένη ηγεσία, πρέπει να συνεργαστούν πολλά μυαλά και όχι μόνο ένα", ενώ η Harris (2008) αναφέρει, "ότι δεν είναι δυνατόν να ευελπιστούμε σε μια ριζική αναμόρφωση και αναδιοργάνωση της λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών μόνο με τη συμβολή μεμονωμένων ηγετών". Μέσα από τη συζήτηση στην διεθνή κοινότητα, η Κατανεμημένη Ηγεσία, ως μία εναλλακτική μορφή ηγεσίας, έχει αποδειχτεί ότι συνδέεται

θετικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας (Arrowsmith, 2005) και καθίσταται πλέον αναγκαία για την αντιμετώπιση των σύγχρονων αναγκών στα σχολεία.

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η παραδοσιακή – συγκεντρωτική μορφή ηγεσίας είναι πλέον ξεπερασμένη και κάποιοι εισηγούνται ως λύση την Κατανεμημένη Ηγεσία (Harris & Lambert, 2003; Spillane, 2006). Ο Gronn θεωρεί την ηγεσία περισσότερο ως ένα συλλογικό φαινόμενο, όπου «η ηγεσία είναι παρούσα στη ροή των δραστηριοτήτων στις οποίες τα μέλη του οργανισμού αλληλεπιδρούν» (Gronn 2000, σελ. 331). Κύριο συστατικό μιας επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας είναι η δημιουργία και η βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού σχολείου, μέσω της ενδυνάμωσης των άλλων να λαμβάνουν σοβαρές αποφάσεις, την παροχή εκπαιδευτικής βοήθειας και την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων και σχεδίων βελτίωσης του σχολείου (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). Ο Manthey εξηγεί ότι “αυτό που έχει σημασία είναι η βιώσιμη ηγεσία. Βιώσιμη ηγεσία σημαίνει κατανεμημένη. Οι ηγέτες δημιουργούνται μέσα από την αποφασιστική δράση να ακούν τους άλλους, ενώ ανακαλύπτουν υψηλότερες “αλήθειες” (Manthey 2004, σελ 13).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα καθετοποιημένο εκπαιδευτικό σύστημα που δεν αφήνει πολλά περιθώρια ευελιξίας. Όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της έρευνας, η αναποτελεσματικότητα κάποιων σχολικών μονάδων να επιτύχουν τους στόχους τους, οδηγεί στην αναζήτηση νέων μορφών ηγεσίας περισσότερο συμμετοχικές και δημοκρατικές όπως είναι αυτή της κατανεμημένης ηγεσίας.

Η κατανεμημένη ηγεσία με τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων ενισχύει την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης και επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Δεν στηρίζεται σε ένα και μοναδικό πρόσωπο, τον διευθυντή, αλλά προβαίνει στον διαμοιρασμό αρμοδιοτήτων και στην ενεργοποίηση περισσότερων μελών του οργανισμού. Η άσκηση της διοίκησης υλοποιείται από κοινού και δεν είναι μονοδιάστατη και μονοπρόσωπη. Ο Διευθυντής – ηγέτης, εκτός από την γνώση και εμπειρία των υπηρεσιακών θεμάτων και του κανονιστικού πλαισίου, διακρίνεται επίσης και από την ικανότητα βέλτιστης αξιοποίησης όλων των δυνατοτήτων, του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνουν τον οργανισμό, δηλαδή την σχολική μονάδα. Κύριο μέλημά του η δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών (Στραβάκου, 2003). Προϋπόθεση για μια επιτυχημένη συνεργασία αποτελεί η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και καλής επικοινωνίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους για την επίτευξη του κοινού στόχου (Hoy & Miskel, 2008).

Σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης εργασίας είναι να διερευνηθούν οι στάσεις και απόψεις των Διευθυντών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, για την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας, στην ομάδα διοίκησης του σχολείου σε επίπεδο Διευθυντή – Υποδιευθυντή.

Θεωρητικό μέρος - Διοίκηση και Ηγεσία

Η Διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία και απαιτούνται ηγετικές ικανότητες για να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής κοινότητας. Σύμφωνα με τους Σαϊτης & Σαϊτη (2012) “η διοίκηση έχει σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, γεγονός που την κάνει να αποτελεί τη δυσκολότερη λειτουργία της διοίκησης αφού η συμπεριφορά του παράγοντα αυτού είναι δύσκολο να προβλεφθεί”.

Από την άλλη μεριά, η ηγεσία σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011, σ. 356), είναι “η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων”. Όπως επίσης και το πρωταρχικό μέλημα της ηγεσίας, είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά όλων των μελών μιας ομάδας, να εργαστούν με προθυμία για την πραγματοποίηση ενός έργου, βασιζόμενοι σε κάποιο αποτελεσματικό άτομο – ηγέτη (Σαϊτη & Σαϊτης, 2012).

Ο Διευθυντής - ηγέτης επηρεάζει όλους τους συμμετέχοντες στη σχολική διαδικασία, από τον υποδιευθυντή μέχρι και τον τελευταίο στην ιεραρχία του σχολείου, για εποικοδομητικές

αλλαγές και βελτίωση του σχολείου, επιφέροντας αλλαγές στην κουλτούρα του, υποστηρίζοντας και καθοδηγώντας. Η ηγεσία αναφέρεται σε μια διαδικασία επιρροής, μέσα από την οποία γίνεται κατορθωτή η επίτευξη των εκάστοτε στόχων (Bush & Glover, 2003).

Ο Διευθυντής-ηγέτης επηρεάζει τις ομάδες εργασίας θετικά απέναντι στην εργασία. Οι Σαϊτς & Σαϊτς (2011) διαπιστώνουν πως η ηγεσία αποτελεί μια ιδιαίτερη μορφή διεργασίας μέσα από την οποία επηρεάζεται άμεσα η συμπεριφορά των μελών που απαρτίζουν μια ομάδα εργασίας, με αποτέλεσμα την καλλιέργεια θετικής στάσης απέναντι στην εργασία. Η ηγεσία σχετίζεται με τη συμπεριφορά, το όραμα, την έμπνευση, τη δημιουργία ευκαιριών, την παρακίνηση και την ενθάρρυνση των ανθρώπων ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, με σκοπό να συμμετέχουν στη διαδικασία της εποικοδομητικής αλλαγής, η οποία θα οδηγήσει τον οργανισμό με επιτυχία στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του μέλλοντος (Kotter, 2013).

Κατανεμημένη Ηγεσία

Μελετώντας τον όρο «κατανεμημένη ηγεσία» έχουν καταγραφεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί με την ίδια ή διαφορετική νοημοδότηση. Σχετικά με τον όρο «κατανεμημένη ηγεσία» πιστεύεται ότι πρώτος τον χρησιμοποίησε ο Αυστραλός ψυχολόγος Gibb (1954), ο οποίος έδωσε έμφαση στις διαδικασίες και τη δυναμική της επιρροής στο έργο των διαφορετικών ατόμων που υπάρχουν σε κάθε ομάδα και εισηγήθηκε ότι η ηγεσία δεν πρέπει να θεωρείται ως το μονοπώλιο ενός ατόμου, αλλά μάλλον ως κοινές λειτουργίες μεταξύ των ατόμων (Blake, 1964). Σε κάθε περίπτωση πάντως εκείνο που προκύπτει σε γενικές γραμμές είναι ότι ο όρος “κατανεμημένη ηγεσία” έχει διαφορετική σημασία στη βιβλιογραφία (Mayrowetz, 2008, σελ.424).

Ειδικά ο Spillane (2006) έχει βασίσει την ερμηνεία του στην κατανεμημένη θεωρία της γνώσης. Μέσα από αυτό το πλαίσιο, φαίνεται ότι η εφαρμογή αυτής της ηγεσίας στην πράξη είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των διευθυντικών στελεχών των σχολείων, των υφισταμένων και των διαφόρων καταστάσεων και άρα η κατανεμημένη (και ως εκ τούτου συλλογική ηγεσία) είναι υπεύθυνη για την μετατόπιση του κέντρου βάρους από τους τυπικούς ή άτυπους ηγέτες σε έναν ιστό από τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις καταστάσεις τους (Spillane, 2007, σελ.124).

Οι Spillane, Halverson και Diamond (2004) αναφέρονται στην ηγεσία ως μια πρακτική κατανομή θέσεων και αρμοδιοτήτων και θεωρούν ότι αυτή γίνεται καλύτερα αντιληπτή ως η πρακτική σοφία που κατανέμεται από τους ηγέτες στους υφισταμένους τους και ενσωματώνει τις δραστηριότητες πολλαπλών ομάδων και ατόμων (Πασιαρδής, 2012, σελ. 56).

Η κατανεμημένη ηγεσία σύμφωνα με τους (Louis; Leithwood; Wahlstrom; Anderson, 2010), “νοείται ως μια στοχευμένη διαδικασία ανάληψης συγκεκριμένων ηγετικών πρωτοβουλιών από εκπαιδευτικούς και άλλους εμπλεκόμενους φορείς και όχι απλά ως μία διαδικασία μείωσης ευθυνών του διευθυντή”.

Μέσα από την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας επιτυγχάνουμε μια αποτελεσματική επίδραση στο σχολικό κλίμα και συγκεκριμένα στην κινητοποίηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών να επιτύχουν τους στόχους τους. Συμβάλλει έτσι στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας αλλά και στις ηθικές αξίες που καλλιεργούνται στο σχολικό οργανισμό. Όπως, μάλιστα, αναφέρει ο Pounder (1999:41)“η σημαντικότερη ίσως συμβολή της κατανεμημένης ηγεσίας είναι η μείωση της απομόνωσης των εκπαιδευτικών και η αύξηση της δέσμευσής τους στο κοινό καλό”.

Επομένως η κατανεμημένη ηγεσία, όπως αυτό απορρέει και από την ονομασία της, είναι η μορφή εκείνη ηγεσίας που δεν στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο σε ένα και μοναδικό πρόσωπο, τον διευθυντή, αλλά προβαίνει σε κατανομή αρμοδιοτήτων και προσπαθεί να ενεργοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη του οργανισμού, αλλά αν είναι δυνατόν και όλα. Με την έννοια αυτή παρουσιάζεται μετατόπιση από το μοντέλο της κάθετης ιεραρχικής ηγεσίας, που επιβάλλεται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια εξουσίας,

προς ένα σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας το οποίο ενεργοποιεί αλλά και εμπλέκει ενεργά όλα τα μέλη του οργανισμού ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Προσβλέπει επομένως σε μια από κοινού άσκηση της εξουσίας και όχι στη μονοδιάστατη και μονοπρόσωπη διοίκηση και γι' αυτό και το είδος αυτό της ηγεσίας ονομάζεται κατανεμημένη ηγεσία. Συχνά βέβαια, χρησιμοποιείται και ο όρος διαμοιρασμένη ή ομαδική ηγεσία και ακόμη δημοκρατική ηγεσία (Kezar A., Bottom-Up/Top-Down 2012).

Διαστάσεις Κατανεμημένης Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Arrowsmith (2005) η πρώτη διάσταση, αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση και τις ικανότητες του Διευθυντή αφού «η Κατανεμημένη Ηγεσία δίνεται από τον επικεφαλής, λαμβάνεται δε από το υφιστάμενο προσωπικό».

Η δεύτερη διάσταση, όπως αναφέρει, αφορά στην «καθαρότητα της δομής» και την «υπευθυνότητα των ατόμων». Η εν λόγω καθαρότητα αναφέρεται στη μείωση των συγκρούσεων και στη δημιουργία ευκαιριών για ανάληψη ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Και αυτό, επιτυγχάνεται γιατί οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες είναι προκαθορισμένες και ξεκάθαρες, και δεν παρατηρούνται παρερμηνείες και παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με την επένδυση σε διευθυντικές ικανότητες του προσωπικού με στόχο μια αποτελεσματική ηγεσία. Οι ικανότητες αυτές δεν αφορούν μόνο τις γνώσεις που μπορεί να μεταδώσει ο κάθε Διευθυντής στους εκπαιδευτικούς, αλλά κυρίως συμπεριφορές, στάσεις και αξίες που ο ίδιος εμπνέει στους υπαλλήλους του και οι οποίες τους ωθούν να αντιμετωπίζουν και οι ίδιοι αντίστοιχα το ρόλο τους μέσα στο σχολείο.

Η τέταρτη διάσταση αφορά την έννοια της εμπιστοσύνης και συγκεκριμένα την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού, που είναι και ένας σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία και εξέλιξή του. Το θετικό κλίμα, η ενσυναίσθηση και η ευαισθητοποίηση του διευθυντή απέναντι στο έργο των εκπαιδευτικών και τέλος η ειλικρίνεια προς αυτούς αποτελούν σημαντικά στοιχεία που είναι ικανά να αναπτύξουν άλλου είδους προβληματισμούς και προοπτικές για το σχολείο όπου υπηρετούν. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας «επαγγελματικής κοινότητας», όρος που έχει χρησιμοποιηθεί και από τους Louis et al. (2010:42) και η οποία, στη συνέχεια, όπως αναφέρουν οι York-Barr & Duke (2004, όπ. αναφ. στο Louis et al., 2010) πιθανόν να ωθήσει στην εξάσκηση της ηγεσίας από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Αντίστοιχα, ο Louis (2007, όπ. αναφ. στο Louis et al., 2010) υποστηρίζει ότι σε σχολεία όπου εμφανίζονταν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, οι αποφάσεις λαμβάνονταν με περισσότερο συλλογικό τρόπο, κάτι το οποίο συνδέει άμεσα την κατανεμημένη ηγεσία με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η πέμπτη διάσταση αναφέρεται στο «σημείο καμπής», το οποίο περιλαμβάνει «συγκεκριμένες δράσεις και γεγονότα στην ιστορική πορεία του σχολείου που οδήγησαν στην ανάδειξη της Κατανεμημένης Ηγεσίας» (Arrowsmith, 2005:32).

Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της Κατανεμημένης Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πυργιωτάκη (2011) στους ενήλικες είναι ευκολότερο να εμφυσήσει κανείς νέες αξίες για τις οποίες δεν υπάρχουν διαμορφωμένες εσωτερικές διαθέσεις και στάσεις, παρά να αλλάξει τις ήδη υπάρχουσες και εδραιωμένες. Αυτός ίσως είναι και ο κυριότερος λόγος της αποτυχίας των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Για να μεταβληθεί οτιδήποτε μέσα στο σχολικό χώρο, και να γίνει αποδεκτή η όποια αλλαγή μέσα σε αυτόν, θα πρέπει να συνάδει με τη γενικότερη σχολική κουλτούρα και φιλοσοφία. Αν δεν διασυνδέεται και δεν εναρμονίζεται μαζί της θα πρέπει να αλλάξει η σχολική κουλτούρα και φιλοσοφία για να αποδεχθεί το νέο, διαφορετικά προκύπτουν ανασχές, αρνήσεις, αντιστάσεις και τελικά ματαιώση της οποιασδήποτε αλλαγής. Ο μόνος τρόπος δηλαδή για να μπορέσει να διεισδύσει μια αλλαγή στο σχολικό χώρο που δεν διασυνδέεται με την εγκατεστημένη σχολική κουλτούρα είναι να μετασηματισθεί η σχολική κουλτούρα με τρόπο που να

διασυνδέεται αρμονικά με την εισηγούμενη αλλαγή (Πυργιωτάκης, 2011). Αν δεν συμβεί ο μετασχηματισμός της σχολικής κουλτούρας, είναι ως να βιάζονται συνειδήσεις και οι συνειδήσεις κατά κανόνα αντιδρούν και αντιστέκονται στις περιπτώσεις αυτές (Πυργιωτάκης, 2011). Η άποψη που έχουν οι ηγέτες – Διευθυντές για παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου είναι αυτή που μπορεί να καθορίσει και τον τρόπο ή το βαθμό που η ηγεσία μπορεί να διαμοιραστεί στα μέλη του οργανισμού (Louisetal., 2010).

Οι Döös, Marianne Wilhelmson, Lena Madestam, Jenny Örnberg, Åsa(May 2017) στο άρθρο «The shared principalship: Invitation at the top», περιγράφουν ότι οι διαφορές απόψεων είναι σημαντικές για την επιτυχή συνεργασία. Θεωρούν επίσης ως ένα σημαντικό παράγοντα την πρόσβαση στις ικανότητες και στις γνώσεις του άλλου. Τονίζουν τη σημασία μιας σταθερής πλατφόρμας σχέσης και αξίας, με το διαχωρισμό και το συντονισμό των καθηκόντων εργασίας, για ένα κοινό σκοπό και τη μείωση του φόρτου εργασίας. Η οριζόντια πρόσκληση μεταξύ δύο ή περισσότερων στελεχών της ομάδας διοίκησης, γίνεται ως μια αμοιβαία διαδικασία ξεπερνώντας τα αυστηρά οργανωτικά όρια. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της διοικητικής ομάδας είναι ένας παράγοντας που αναπτύσσεται με το χρόνο είναι δε απαραίτητη καθώς δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας μεταξύ των μελών. Η εμπιστοσύνη ακόμη και αν τεθεί υπό αμφισβήτηση, λόγω διαφορετικών απόψεων, δεν κλονίζεται όταν υπάρχουν κοινές αξίες. Ο μόνος ανασταλτικός παράγοντας είναι η ύπαρξη της έντονης προσωπικής φιλοδοξίας που οδηγεί αναπόφευκτα σε ανταγωνιστικό κλίμα. Η ύπαρξη όμως καλών σχέσεων με τους συνεργάτες οδηγεί σε επαγγελματική ικανοποίηση, αίσθημα ασφάλειας και αίσθημα συλλογικότητας.

Σύμφωνα με τη Harris (2008), ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο αποτελεί η άκαμπτη δομή, την οποία παρουσιάζουν οι σχολικοί οργανισμοί και η υποχρέωσή τους να ακολουθούν συγκεκριμένες και προκαθορισμένες φόρμες λειτουργίας, χωρίς παρεκκλίσεις. Συγκεκριμένα, ο σύγχρονος τρόπος λειτουργίας των σχολικών μονάδων, καθιστά δύσκολη την εφαρμογή περισσότερο ευέλικτων μορφών διοίκησης, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για τεχνητά εμπόδια κατασκευασμένα από τους ίδιους τους ανθρώπους. Αυτός ο παράγοντας παρατηρείται και στην Ελλάδα περισσότερο από κάθε άλλο, διότι το συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης των σχολικών μονάδων δεν αφήνει περιθώρια δραστηριοποίησης και ανάληψης πρωτοβουλιών στους Διευθυντές και κατ' επέκταση στους εκπαιδευτικούς. Κάποιοι μάλιστα συμπληρώνουν ότι στα οργανωτικά αυτά εμπόδια έρχεται να προστεθεί και η ανάλογη στάση των Διευθυντών, οι οποίοι θεωρούν ότι η ανώτερη ιεραρχική τους θέση δεν μπορεί να αμφισβητηθεί και εξισωθεί με τη θέση των υπόλοιπων εκπαιδευτικών. Ο Barth (1999, όπ. αναφ. στο Harris & Muijs, 2003), αναφέρει ως ένα βήμα για την ανάληψη ηγεσίας από τους εκπαιδευτικούς την εκδήλωση προθυμίας από την πλευρά των Διευθυντών να αποδεχτούν στην εξουσία πρόσωπα που πιθανόν διαφωνούν με τις δικές τους απόψεις. Επομένως, οποιαδήποτε αντίθετη στάση των Διευθυντών ίσως αποτελεί τροχοπέδη προς την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας στα σχολεία.

Η Harris (2002, όπ. αναφ. στους Fitzisimonsetal., 2011) υποστηρίζει ότι παράγοντες, όπως: το μέγεθος του σχολείου, ο τύπος (ιδιωτικό ή δημόσιο) και το στάδιο της σχολικής βελτίωσης μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη της κατανεμημένης ηγεσίας. Οι Currie, Lockett & Suhomlinova (2009, όπ. αναφ. στους Fitzisimonsetal., 2011) αναφέρουν σε έρευνα που έγινε σε σχολεία του Ηνωμένου Βασιλείου ότι αντικρουόμενα οργανωτικά συμφέροντα εμπόδιζαν την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας σε υποβαθμισμένα σχολεία, παρά τις υψηλές προσδοκίες των Διευθυντών τους για την αποτελεσματικότητά της, προσθέτοντας και άλλους παράγοντες στους ήδη προαναφερθέντες.

Στην ελληνική πραγματικότητα, και σύμφωνα με τον Ανδρεαδάκη, στην εκπαίδευση όπως και σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες, οι εργαζόμενοι είναι δυστυχώς στην πλειονότητά τους κάτοχοι μόνο του βασικού τίτλου σπουδών και στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν έχουν καμιά επιμόρφωση πάνω στη διοίκηση (Ανδρεαδάκης, 2010).

Η Κατανεμημένη Ηγεσία διεθνώς και στην Ελλάδα

Η κατανεμημένη ηγεσία περιγράφεται σε αρκετές χώρες ως ένα πρότυπο διοίκησης για βελτιωμένη απόδοση του συστήματος ενώ σε άλλες χώρες όπως η Σκανδιναβία συνδέεται με τις αρχές της δημοκρατικής εκπαίδευσης (Harris, 2013). Η στροφή προς μια κατανεμημένη διάσταση της ηγεσίας διαφαίνεται και σε ένα πλήθος παρεμβάσεων που συντελούνται σε πολλές χώρες. Το National College for Teaching and Leadership (πρώην National College for School Leadership) στην Αγγλία αποτελεί ένα κρατικό φορέα που κάνει τεράστια προσπάθεια για την ανάπτυξη θεωριών και πρακτικών ώστε να προάγει την κατανεμημένη ηγεσία. Οι Harris & Muijs (2003) αναφέρουν ότι στις Η.Π.Α., στον Καναδά και στην Αυστραλία η κατανομή της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και η αποτελεσματικότητά της τεκμηριώνεται μέσα από την έρευνα. Σε αυτή την τάση που παρατηρείται διεθνώς, η Ελλάδα δεν μπορεί να απουσιάζει. Ο ΟΟΣΑ (2011) σε έρευνά του αναφέρει ότι «η Ελλάδα πρέπει να προχωρήσει από ένα ιδιαίτερα κεντρικό και κατακερματισμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου προς ένα πιο ευέλικτο σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου το Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, με στόχο την καλύτερη επίδοση, εστιάζει στην έννοια της ευθύνης και της λογοδοσίας» (σελ. 13).

Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μια πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου. Εξάιρεση στην πυραμίδα, αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα που στηρίζεται σε οριζόντια δομή και ως εκ τούτου οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών (Καμπουρίδης, 2002).

Ο Κοντάκος (2010) αναφέρει ότι “το ελληνικό σύστημα παιδείας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από λιγότερη πολυπλοκότητα, τυπολατρία, συγκεντρωτικότητα, αυτονομία των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων και να ενισχυθεί από επαγγελματισμό, δια βίου εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε πολλούς τομείς και φυσικά στον τομέα της διοίκησης”. Ο Ιορδανίδης θεωρεί ότι το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας διέπεται από επεξεργασμένη μορφή καταμερισμού εργασίας, εφόσον η διάκριση του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς, διοικητικά στελέχη, επιστήμονες, παιδαγωγούς και κοινωνικούς κρατικούς εκπροσώπους γίνεται με βάση το κύριο έργο τους, που αντιστοιχεί σε κάθε θέση, ενώ οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση προσόντα που καθορίζονται με σαφήνεια από το νόμο (Ιορδανίδης, 2002, σελ. 70).

Μεθοδολογία της έρευνας

Η παρούσα μελέτη διατηρεί τις αναλογίες και τα χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής πιλοτικής έρευνας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης στους συμμετέχοντες, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δέκα (10) Διευθυντές σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας. Σκοπός της έρευνας είναι να ανιχνευθούν σ’ ένα πρώτο επίπεδο οι θέσεις και οι στάσεις των Διευθυντών σχετικά με την κατανεμημένη ηγεσία στην ομάδα διοίκησης σε επίπεδο Διευθυντή - Υποδιευθυντή του σχολείου. Αναλυτικές σημειώσεις ελήφθησαν σε όλες τις συνεντεύξεις ώστε να υποβοηθηθεί η διαδικασία προσδιορισμού σχετικών θεμάτων από το σώμα των δεδομένων της συνέντευξης (Maxwell, 1996). Στο τέλος της διαδικασίας, κάθε συνέντευξη λάμβανε έναν κωδικό και αρχειοθετούνταν.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο έρευνας που έχει δημοσιευθεί αρχικά από τους Lusena – Ezera, όπως αναφέρεται στη Χρονοπούλου, (2012). Είναι χωρισμένο σε πέντε θεματικούς άξονες με υποερωτήσεις για τον κάθε έναν από αυτούς:

- Ο πρώτος άξονας αναφέρεται σε προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων, φύλο, χρόνια προϋπηρεσίας γενικά, έτη θητείας σε διευθυντική θέση, στο μέγεθος της σχολικής μονάδας που εργάζεται ο συμμετέχων, στην περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα και τέλος στο αν έχει λάβει κάποιου είδους επιμόρφωση σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία.

- Στον δεύτερο άξονα διερευνάται η άποψη των ερωτηθέντων σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει τώρα και τις επιπτώσεις θετικές ή και αρνητικές που θα επέφερε μια αλλαγή στις αρμοδιότητες των Υποδιευθυντών προς την κατεύθυνση μεγαλύτερης συμμετοχής αυτών στην ηγεσία του σχολείου.
- Ο τρίτος άξονας αφορά στη συμμετοχή των Υποδιευθυντών στον καθορισμό του οράματος και των στόχων του σχολείου.
- Ο τέταρτος άξονας αναφέρεται στην εμπλοκή των Υποδιευθυντών στη διαδικασία της διοίκησης. Εδώ προσπαθούμε να δούμε αν έστω και άτυπα οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν κάποια στοιχεία καταναμεμένης ηγεσίας όσον αφορά στους Υποδιευθυντές.
- Ο πέμπτος και τελευταίος άξονας αφορά τις αρχές που διέπουν τη σχέση διευθυντή και Υποδιευθυντών. Ερευνούμε αν η εμπιστοσύνη, η ευθύτητα και η αλληλοϋποστήριξη αποτελούν χαρακτηριστικά του κλίματος που επικρατεί στη σχέση του διευθυντή με τους Υποδιευθυντές.

Αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα του πρώτου άξονα περιελάμβαναν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Στην έρευνα συμμετείχαν δέκα Διευθυντές, τέσσερις γυναίκες και έξι άντρες, σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας. Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 52 έως 60 ετών, η συνολική τους προϋπηρεσία ως εκπαιδευτικοί από 24 έως 30 χρόνια ενώ τα χρόνια που διατελούν Διευθυντές από 2 έως 17. Επτά από τους συμμετέχοντες εργάζονται σε σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε αστική περιοχή ενώ οι τρεις σε μονάδα ημιαστικής περιοχής. Το μέγεθος των σχολικών μονάδων ανέρχεται σε αριθμό μαθητών από 115 έως 300 και αριθμό διδασκόντων από 20 έως 30. Τρεις από αυτούς έχουν επιμορφωθεί παρακολουθώντας εξ αποστάσεως σεμινάριο πάνω στην Εκπαιδευτική Ηγεσία, τρεις κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο και έχουν παρακολουθήσει και σχετικά σεμινάρια ενώ οι υπόλοιποι τέσσερις δεν έχουν καμία σχετική επιμόρφωση.

Στον δεύτερο άξονα, σχετικά με το «Θεσμικό Πλαίσιο και Αρμοδιότητες που προκύπτουν στο Ελληνικό Σχολείο», όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά σε μία ενδεχόμενη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου και επισήμαναν ότι θα είχε αρκετά οφέλη. Όλοι εκτιμούν ότι μια τέτοια αλλαγή δεν θα επέφερε σημαντικά προβλήματα εφόσον η εργασιακή σχέση με τους Υποδιευθυντές είναι καλή και το εργασιακό κλίμα είναι συνεργατικό κι όχι ανταγωνιστικό, ενώ φαίνεται να συμφωνούν όλοι και στη σημασία της προσωπικότητας των εμπλεκόμενων.

Σχετικά με τον τρίτο άξονα, όπου διερευνήθηκαν οι «Στόχοι, η στρατηγική και το όραμα του σχολείου», οι συμμετέχοντες της έρευνας θεωρούν ότι δίνουν ευκαιρίες στους Υποδιευθυντές να συμμετέχουν στον καθορισμό και την υλοποίηση των στόχων σχολείου, αξιοποιώντας τις ιδιαίτερες ικανότητες των Υποδιευθυντών. Οι επτά συμμετέχοντες απάντησαν θετικά και στις τρεις ερωτήσεις. Οι υπόλοιποι τρεις συμμετέχοντες διαφοροποιήθηκαν αναφέροντας ότι περιορίζουν τη συμμετοχή των Υποδιευθυντών σε αυτά που ορίζει το θεσμικό πλαίσιο.

Στον τέταρτο Άξονα, αναφορικά με την «Εμπλοκή των Υποδιευθυντών στη διαδικασία της Διοίκησης», όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν υποστηρικτικοί στην ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των Υποδιευθυντών, οι μισοί δε τους παρακινούν να το κάνουν, ενώ οι άλλοι μισοί έθεσαν ως προϋπόθεση οι πρωτοβουλίες αυτές να είναι σύμφωνες με τους στόχους και τη φιλοσοφία του σχολείου. Ο μισοί διευθυντές εκτιμούν ότι διαμοιράζουν την ευθύνη στους Υποδιευθυντές αναφορικά με την ηγεσία και με την ανάληψη ηγετικών καθηκόντων, ενώ οι άλλοι μισοί διαφοροποιούνται τονίζοντας τη συλλογικότητα. Τέλος όλοι υποστηρίζουν ότι εμπλέκουν τους Υποδιευθυντές στην λήψη αποφάσεων.

Στον πέμπτο Άξονα, τέλος και σχετικά με την «Αμοιβαία Εμπιστοσύνη μεταξύ των Υποδιευθυντών και του Διευθυντή», οι οκτώ στους δέκα συμμετέχοντες απάντησαν ότι η εργασιακή σχέση με τους Υποδιευθυντές είναι πολύ καλή. Υποστηρίζουν ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια και αλληλοϋποστήριξη παρά τις διαφωνίες που

προκύπτουν κάποιες φορές. Ο άλλος δύο συμμετέχοντες διευθυντές υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει καλή σχέση με τους υποδιευθυντές και υπάρχει έως και πλήρης έλλειψη όλων αυτών των προαναφερθέντων ποιοτικών χαρακτηριστικών.

Συμπεράσματα

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν σχετικά με την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας στα σχολεία και εστιάζοντας στον ρόλο των Υποδιευθυντών, κατέδειξαν ότι το στοιχείο εκείνο που καθορίζει την οποιαδήποτε άσκηση κατανεμημένης ηγεσίας με ενεργά εμπλεκόμενους τους Υποδιευθυντές είναι η προσωπική επιθυμία και διάθεση των Διευθυντών. Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σήμερα στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα δεν ευνοεί την ανάληψη ηγετικών πρωτοβουλιών από τους Υποδιευθυντές. Επομένως, στο ελληνικό σχολείο βρίσκεται πλήρη εφαρμογή η άποψη του Arrowsmith (2005:31) ότι «η Κατανεμημένη Ηγεσία δίνεται από τον επικεφαλής, λαμβάνεται δε από το υφιστάμενο προσωπικό» και πιθανόν οι Διευθυντές να χρειαστεί να αμφισβητήσουν την πεπατημένη οδό, αναλαμβάνοντας ρίσκο (Leech, Fulton, Ray, 2008). Αυτό όμως οδηγεί τους Διευθυντές σε άσκηση ελέγχου οποιασδήποτε ενέργειας των Υποδιευθυντών, πέραν των καθορισμένων εκ του νόμου αρμοδιοτήτων, καθώς ο Διευθυντής και μόνο επωμίζεται την ευθύνη, για τιδήποτε συμβαίνει στον σχολικό οργανισμό.

Η αναγκαιότητα της αλλαγής του θεσμικού και νομικού πλαισίου έχει αναδειχτεί από όλους τους συμμετέχοντες. Η απόδοση ελευθερίας στους Υποδιευθυντές για ουσιαστική συμμετοχή στην ηγεσία του οργανισμού με ανάληψη πρωτοβουλιών και αρμοδιοτήτων είναι κοινός τόπος. Η άκαμπτη δομή, των σχολικών οργανισμών αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την εφαρμογή της κατανεμημένης ηγεσίας. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που αναδείχθηκε μέσα από αυτήν την μελέτη για την εφαρμογή κατανεμημένης ηγεσίας είναι το καλό εργασιακό κλίμα. Οι αρχές της ειλικρίνειας, της αλληλοϋποστήριξης και της ευθύτητας στην επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι κάτι που όλοι κατέδειξαν ως σημαντικό. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία καθώς, σύμφωνα με τον Arrowsmith (2005:31) η “έννοια της εμπιστοσύνης και συγκεκριμένα η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού είναι και ένας σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία και εξέλιξή του”. Αντίστοιχα, και ο Louis (Louis et al., 2010) υποστηρίζει ότι “σε σχολεία όπου εμφανίζονταν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, οι αποφάσεις λαμβάνονταν με περισσότερο συλλογικό τρόπο, κάτι το οποίο συνδέει άμεσα την κατανεμημένη ηγεσία με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων”. Επιπρόσθετα, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας «επαγγελματικής κοινότητας», όρος που έχει χρησιμοποιηθεί και από τους Louis et al. (2010:42) και η οποία, στη συνέχεια, όπως αναφέρουν οι York-Barr & Duke (2004) πιθανόν να ωθήσει στην εξάσκηση της ηγεσίας από την πλευρά των εκπαιδευτικών και στη συγκεκριμένη περίπτωση των Υποδιευθυντών.

Στα ιδιαίτερος ενδιαφέροντα ευρήματα της έρευνας συγκαταλέγεται, επίσης, και το έντονα ανταγωνιστικό κλίμα από την πλευρά των Υποδιευθυντών με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται σε επίπεδο συμπεριφοράς και στάσης, γεγονός που φαίνεται να προβληματίζει τους Διευθυντές. Κάτι τέτοιο θα αποτελούσε τροχοπέδη στα πλαίσια της καλής συνεργασίας. Συνοψίζοντας τα ευρήματα της έρευνας, διαφαίνεται πως οι Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα διάκεινται θετικά στην αλλαγή του νομικού πλαισίου, άλλα και προς την κατεύθυνση παροχής μεγαλύτερης ελευθερίας στους Υποδιευθυντές. Η ανάληψη ηγετικών πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η ύπαρξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλοϋποστήριξης, ειλικρίνειας και ευθύτητας είναι αυτά στοιχεία που θα πρέπει να εξασφαλιστούν ώστε η κατανεμημένη ηγεσία να βρει ουσιαστική εφαρμογή.

Η πιλοτική αυτή έρευνα δείχνει την τάση που διαμορφώνεται στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και καταγράφονται οι απόψεις των διευθυντών σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Λάρισας, σχετικά με την κατανεμημένη ηγεσία. Απώτερος σκοπός είναι να πραγματοποιηθεί στο μέλλον μία εκτενέστερη ποιοτική έρευνα

πάνω στο ίδιο αντικείμενο με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων διευθυντών τόσο για την πρωτοβάθμια όσο και για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Αναφορές

- Arrowsmith, T.(2005). Distributed leadership: three questions, two answers. A review of the Hay Group education research, July 2004. *Management in Education*, 19, 30- 33
- Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*.Houston: Gulf Publishing Co
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. National College for School Leadership, Full report, 1-42
- Döös, Marianne Wilhelmson, Lena Madestam, Jenny Örnberg, Åsa(May 2017)
- Fitzisimons, D., James, K.T., Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, Issue 13, 312-328.
- Green, H. (2001). Ten question for school leaders.*School Leadership and Management*, 22(2), 143-161
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational management and administration: Journal of the British educational management and administration society*, 28(3), 317-338.
- Harris, A. (2008).*Distributed School Leadership: Developing tomorrow's leaders*, Routledge
- Harris, A. (2013). Κατανεμημένη ηγεσία: Φίλος ή εχθρός; *Εκπαιδευτική Διαχείριση Διοίκησης & Ηγεσίας* , 41 , 545 - 554 . 10.1177 / 1741143213497635
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). Teacher Leadership-Improvement through Empowerment? An Overview of the Literature. *Educational Management & Administration*, 31(4), 437-48
- Hoy W.K. & Miskel C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. N. Υόρκη: McGraw Hill
- [http://www.redorbit.com/news/education/1459747/faculty_perceptions_of_shared_decision_making_and_the_principals_leadership/\(1/2/2014\)](http://www.redorbit.com/news/education/1459747/faculty_perceptions_of_shared_decision_making_and_the_principals_leadership/(1/2/2014))
- Kezar A., Bottom-Up/Top-Down Leadership: Contradiction or Hidden Phenomenon, *Journal of Higher Education*, v83 n5 p725-760 Sep-Oct 2012
- Leech, Fulton, D., Ray, C. (2008). Faculty Perceptions of Shared Decision Making and the Principal's Leadership Behaviors in Secondary Schools in a Large Urban District. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning. Toronto: University of Minnesota. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., Anderson, S.E. (2010). Investigating the links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings
- Mayrowetz, D. (2008). How leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*
- Pounder, D. (1999). Teacher teams: Exploring the job characteristics and work- related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35 (3), 317-348
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Spillane, J., & Diamond, J.B. (2007). *Distributed leadership in practice*.New York:Teachers College Press, Columbia University
- The shared principalship: Invitation at the top. Article in *International Journal of Leadership in Education* (2018)
- Ανδρεαδάκης, Ν. (2009-2010). Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός, Πανεπιστημιακές σημειώσεις Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, 2009-2010. Ρόδος
- Γκόλια, Α. – Σ. Τσιώλη – Δ. Μπελιάς – Α. Κουστέλιος (2013). Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στην Εκπαίδευση. Στο *Επιστήμες Αγωγής*. τεύχ. 1-2/2013. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Σχολή Επιστημών Αγωγής, Παιδαγωγικό Τμήμα Δ.Ε. σ. 15- 32

- Ιορδανίδης, Γ. (2002). Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης, Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2002
- Καμπουρίδης Γ. (2002). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Κοντάκος, Α. (2009-2010.). Θέματα επικοινωνίας στην εκπαίδευση και τη διοίκηση. Πανεπιστημιακές σημειώσεις. Παν/μιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, 2009-2010. Ρόδος
- ΟΟΣΑ. (2011). Καλύτερες Επιδόσεις και Επιτυχείς Μεταρρυθμίσεις στην Εκπαίδευση, Συστάσεις για την Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα
- Πασιαρδής, Π. (2012). Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα. Αθήνα: ΙΩΝ
- Πυργιωτάκης, Ι. Ε. (2011). Ο ρόλος του Παιδαγωγού στο σύγχρονο κόσμο. Στο Β. Οικονομίδης (επιστ. επιμέλεια), Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις, σελ. 29-35
- Σαϊτή, Α. – Χ. Σαϊτής (2011). Εισαγωγή στην Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Μελέτη Περιπτώσεων. Αθήνα: αυτοέκδοση. σ. 143
- Σαϊτής, Χ. (2007) . Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων. Αθήνα: Αυτοέκδοση σημειώσεις. Παν/μιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, 2009-2010. Ρόδος
- Σαϊτής, Χ., & Σαϊτή, Α. (2012). Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Στραβάκου, Π. Α. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη