

Σχολική Ηγεσία και Διαπολιτισμικότητα

Μέλλη Σταυρούλα

Εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής Π/Θμιας Εκπ/σης
smelli@sch.gr

Περίληψη

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ σχολικής ηγεσίας και διαπολιτισμικής εκπαίδευσης στο πλαίσιο της πολυπολιτισμικότητας της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας. Κατά πόσο δηλαδή ο διευθυντής/ντρια ενός σχολείου με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά, όπου φοιτούν ανομοιογενείς μαθητές σε εθνοτικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο, μέσα από τον θεσμικό του ρόλο μπορεί με τα ηγετικά του προσόντα και χαρίσματα, να προωθήσει τη διαπολιτισμικότητα, την ομαλή συνύπαρξη και τη συνεργασία. Το δείγμα της έρευνας αφορά σε οχτώ στελέχη της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων της ελληνικής επικράτειας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αναδεικνύει τη σημαντικότητα του ρόλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την αναγκαιότητα της καλής επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων (εκπαιδευτικών, μαθητών/τριών, γονέων, φορέων κλπ.) και την εφαρμογή αποτελεσματικών-καινοτόμων πρακτικών, ως παράγοντες που: α) προωθούν το κοινό όραμα μιας πολυπολιτισμικής σχολικής μονάδας, β) ενισχύουν την άμβλυση προκαταλήψεων και στάσεων και γ) προάγουν τη δημιουργία περιβαλλόντων υγιούς συνύπαρξης και αλληλεπίδρασης.

Λέξεις κλειδιά: Πολυπολιτισμικότητα, διαπολιτισμικότητα, μετασχηματιστική ηγεσία, επικοινωνία.

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται μαζικές μετακινήσεις των πληθυσμών σε παγκόσμιο επίπεδο για οικονομικούς, πολιτικούς, και θρησκευτικούς λόγους. Μετακινήσεις οι οποίες προκαλούν διεθνώς μια μεγάλη αναδιάρθρωση του δημογραφικού χάρτη (Tomlinson, 2003). Αυτή η ετερότητα που επικρατεί στις κοινωνίες, εκφράζεται από κάποιους ερευνητές ως πολυπολιτισμικότητα, ενώ σύμφωνα με την ίδια άποψη ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να είναι οι διάφοροι πολιτισμοί μέσα σε αυτό το πλαίσιο, εκφράζεται ως διαπολιτισμικότητα (Δαμανάκης, 2003).

Πιο συγκεκριμένα με τον όρο πολυπολιτισμικότητα ή πολιτισμική ποικιλότητα εννοούμε τη συνύπαρξη σε ένα δεδομένο γεωγραφικό χώρο μιας πολλαπλής πολιτισμικής ετερότητας, η οποία κυρίως εδράζεται σε εθνοτική, θρησκευτική και γλωσσική διαφορά. Η πολυπολιτισμικότητα, αναφέρεται σε ουσιαστικές αλλαγές που συντελούνται στη δομή της κοινωνίας ως αποτέλεσμα της συνύπαρξης πληθυσμιακών ομάδων με διαφορετικές πολιτισμικές παραδόσεις, αξίες και τρόπο ζωής (Καραμάνου, 2011). Ενώ ο όρος διαπολιτισμικότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο άτομα ή ομάδες ατόμων διαφορετικής πολιτισμικής προέλευσης, διαχειρίζονται την πολιτισμική ετερότητα δημιουργώντας μία νέα πολιτισμική ταυτότητα, μέσω της συνεργασίας και του συγκερασμού χαρακτηριστικών από διαφορετικούς πολιτισμούς (Γεωργογιάννης, 2008). Δηλαδή η διαπολιτισμικότητα θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της πολυπολιτισμικότητας (Δαμανάκης, 2003).

Η πολυπολιτισμικότητα των σημερινών κοινωνιών αντικατοπτρίζεται με έναν ιδιαίτερο τρόπο στο σύγχρονο σχολείο. Συχνά παρατηρείται οι σχολικές τάξεις να «*γίνονται ολοένα και περισσότερο ανομοιογενείς, με μαθητές διαφορετικών ικανοτήτων, αναγκών και ενδιαφερόντων, προερχόμενους από διαφορετικά πολιτισμικά, εθνικά και κοινωνικά περιβάλλοντα*» (Day, 2003). Η εκπαίδευση των παιδιών μεταναστών, προσφύγων ή ρομά σε αμιγείς σχολικές μονάδες της ενιαίας εκπαίδευσης δημιουργεί συνθήκες ενός «*δυναμει*»

διαπολιτισμικού σχολείου. Σήμερα στην ελληνική εκπαίδευση δεν υπάρχουν μόνο διαπολιτισμικά σχολεία, αλλά παρατηρούνται στοιχεία πολυπολιτισμικότητας στις περισσότερες σχολικές μονάδες, «*παρατηρείται μια ανομοιογένεια των σημερινών σχολικών τάξεων που οδηγεί στη διαμόρφωση πολυπολιτισμικών τάξεων*» (Σφυρόερα, 2007). Ο Γκόβαρης (2001) θεωρεί αναγκαία τη μετατροπή της πολυπολιτισμικής κατάστασης σε διαπολιτισμική, διασφαλίζοντας παράλληλα την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς, χωρίς να εξαφανίζεται η ιδιαίτερη ταυτότητα κανενός.

Αυτή την ετερότητα καλείται να διαχειριστεί πρωτίστως ο διευθυντής/ντρια ενός σχολείου μέσα από τον θεσμικό του ρόλο, ως διοικητικός, εκπαιδευτικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος και ως κατεξοχήν αρμόδιος να συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος σεβασμού της διαφορετικότητας σε επίπεδο σχολείου. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο, να υπάρξει κατανόηση σε βάθος της διευθυντικής πράξης ενός σχολείου με πολυπολιτισμικά στοιχεία και ο τρόπος που προάγεται σε αυτό η διαπολιτισμικότητα ως ανάγκη χρηστής διοίκησης.

Ενώ έχουν ερευνηθεί οι διδακτικές και οι παιδαγωγικές ανάγκες της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, υπάρχουν λίγες έρευνες που μελετούν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και διαπολιτισμικότητας (Cartwright, 2012, Zembylas & Iasonos, 2010, Καραμούσα, 2014). Στην έρευνα της Cartwright (2012) στο πλαίσιο της διδακτορικής της διατριβής υποστηρίζει ότι υπάρχει συσχέτιση ηγεσίας και διαπολιτισμικότητας των εκπαιδευτικών, ο διευθυντής/ντρια υιοθετώντας συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προώθηση ενός διαπολιτισμικού κλίματος. Παράλληλα η Καραμούσα, (2014), εστιάζει στον διεκπεραιωτικό ρόλο των διευθυντών/ντριών και παρατηρεί πως οι διευθυντές σχολείων με πολυπολιτισμικά στοιχεία, εμφανίζουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής συμπεριφοράς. Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί, πως δεν έχει απασχολήσει διεξοδικά το ελληνικό ερευνητικό πεδίο η πράξη της διαπολιτισμικής ηγεσίας ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης του σύγχρονου σχολείου με πολυπολιτισμικά στοιχεία.

Θεωρητικό και επιστημονικό υπόβαθρο

Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στο ελληνικό συγκείμενο

Στη βιβλιογραφία το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αναφέρεται ως «*ένα πολιτικά συγκεντρωτικό σύστημα με σημαντικό βαθμό διοικητικής αποκέντρωσης*» (Λαϊνάς, 2000). Οι διευθυντές Σχολικών Μονάδων φέρονται ως δέσμοι ενός ασφυκτικού νομικού πλαισίου, μέσα στο οποίο οφείλουν, να λειτουργούν «*εκτελώντας και διεκπεραιώνοντας αποφάσεις, που λαμβάνονται κεντρικά*» (Λαϊνάς, 2000).

Με τον ν. 1566/1985 καθορίστηκε ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο ο διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας αποκτά κυρίως έναν πιο «*διεκπεραιωτικό*» ρόλο. Δύναται δηλαδή, να ασκεί εποπτεία στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, να τους ενημερώνει για την εξέλιξη της νομοθεσίας και να εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης. Σε αρκετές μελέτες εμφανίζεται η άσκηση διοίκησης σε έναν οργανισμό και σε μια σχολική μονάδα, να σχετίζεται άμεσα με την εφαρμογή των διοικητικών λειτουργιών (Ζαβλανός, 1998, Καμπουρίδης, 2002, Κανελλόπουλος, 1990, Καταβάτη, 2003, Μπουραντάς, 2003, Σαϊτής, 2008, Click, 2005, Dubrin, 2004, Mussazi, 1982).

Μια διαφορετική διάσταση στον ρόλο του διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας παρατηρείται εξαιτίας των κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που συντελέσθηκαν και των παράλληλων αλλαγών-εξελίξεων στον χώρο της εκπαίδευσης, που ακολούθησαν. Εξελίξεις οι οποίες φαίνεται, να προώθησαν την ανάπτυξη μιας νέας ρητορικής, για αναπροσαρμογή του ρόλου του διευθυντή/ντριας σχολικής μονάδας ανάλογη με τις εκάστοτε αλλαγές. Με την Φ.353.1/3243/105657 (ΦΕΚ 1340/16-10-02) Υπουργική Απόφαση ο διευθυντής/ντρια ορίζεται ως «*διοικητικός, εκπαιδευτικός και παιδαγωγικός υπεύθυνος, έχει ως έργο του την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας προς την επίτευξη υψηλών στόχων, εξασφαλίζοντας όλες τις προϋποθέσεις ώστε να καταστεί το σχολείο ανοικτό και δημοκρατικό*». Αντίστοιχα με την 191948/Δ1/26-11-2014 Εγκύκλιο του Υπουργείου Παιδείας ο διευθυντής/ντρια σχολικής

μονάδας οφείλει, να «συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος σεβασμού της διαφορετικότητας σε επίπεδο σχολείου».

Η νέα πολυπολιτισμική πραγματικότητα επέφερε αλλαγές στην κοινωνία, στο σχολείο και στη διαπολιτισμική εκπαιδευτική πολιτική. Οι απαιτήσεις του σύγχρονου ρόλου ενός διευθυντή/ντριας δεν εξαντλούνται σε έναν καλό προϊστάμενο/διευθυντή, αλλά απαιτούν έναν καλό και αποτελεσματικό διευθυντή/ηγέτη (Σαϊτής, 1994). Ο διευθυντής/ντρια ως ηγέτης μιας σχολικής μονάδας με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά χρειάζεται, να σέβεται τη διαφορετικότητα, να λαμβάνει υπόψη του τις αρχές της διαπολιτισμικότητας, να σχεδιάζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την επίτευξη υψηλών στόχων, να εξασφαλίζει όλες τις προϋποθέσεις, ώστε να καταστεί το σχολείο ανοικτό και δημοκρατικό. Είναι σημαντικό, να επικοινωνεί με όλους τους εμπλεκόμενους το όραμά του, ώστε να υιοθετείται και να εκφράζεται από κοινού. Παρατηρείται η ανάγκη για ένα νέο κανονιστικό υπόβαθρο, κυρίως για τον κοινωνικό ρόλο που επιτελεί ο διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας, αφού ως κύριος εκπρόσωπος της καλείται, να συνδέσει το σχολείο με την τοπική κοινωνία (Γεωργογιάννης, 2006).

Μετασχηματιστική ηγεσία και αρχές διαπολιτισμικότητας

Αναγνωρίζοντας τη «σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή ως ηγέτη μιας σχολικής μονάδας καταλληλότερος τύπος ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο θεωρείται ο μετασχηματιστικός ηγέτης» (Ευαγγέλου και Παλαιολόγου, 2007:72-79). Ο Burns (1978) υποστηρίζει πως τον μετασχηματιστικό ηγέτη τον διακρίνει το όραμα, η διάθεση για αλλαγή και συνεργασία, δημιουργεί υψηλές προσδοκίες στους υφισταμένους του, παρέχει κίνητρα, δημιουργεί συναισθηματική, πνευματική και ηθική δέσμευση μαζί τους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Η εφαρμογή της θεωρίας που αφορά τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational leadership), μπορεί να έχει απήχηση στις απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου. Εμπρικλείει στοιχεία, που συνδέονται με τον μετασχηματισμό και τη βελτίωση ενός οργανισμού με γνώμονα τον άνθρωπο. Ωθεί τα άτομα, να ξεπεράσουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης τους, τους παρακινεί, να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού, ενώ ενστερνίζονται το όραμα των ηγετών μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς του και τις αξίες που διέπουν την προσωπικότητά τους. Ο Bass (1985, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2004:76-77) αναφέρει, πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες: «α) μιλούν για αλλαγή, β) δημιουργούν όραμα, γ) συγκεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους στόχους, δ) είναι φίλοι και καθοδηγητές για τους υφισταμένους τους, ε) αλλάζουν τον οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό».

Ο Blair (2002, όπ. αναφ. στο Σχίζα, Χατζησωτηρίου, Ξενοφώντος, 2014:120) αναφέρει πως η εφαρμογή της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε περιβάλλοντα πολυπολιτισμικού χαρακτήρα, είναι η καταλληλότερη. Πιο αναλυτικά σύμφωνα με την ίδια θεωρία «ο ηγέτης πρέπει να διατηρήσει τον δημοκρατικό χαρακτήρα του σχολείου όσον αφορά το όραμα και τις πρακτικές του, ενώ την ίδια στιγμή καλείται να διαχειριστεί την πληθώρα αντιφατικών απαιτήσεων που προκύπτουν από τον πολυπολιτισμικό χαρακτήρα του μαθητικού πληθυσμού. Αυτό προϋποθέτει ότι από τη μια πρέπει να ακούει και να λαμβάνει υπόψη διάφορες απόψεις και προσεγγίσεις, αλλά από την άλλη πρέπει να είναι έτοιμος να εφαρμόσει πρακτικές με τις οποίες πιθανόν να μην είναι σύμφωνοι όλοι οι γονείς ή οι συνεργάτες του εκπαιδευτικοί» (Blair, 2002). Την ίδια άποψη εκφράζει και ο Γκότοβος (2004β), υποστηρίζοντας πως για τους ρομά η γνώση έρχεται μέσα από την πράξη και όχι από τη θεωρητική διδασκαλία που προετοιμάζει για το μέλλον και μάλιστα θεωρεί πως αφηρημένες γενικεύσεις τους είναι άγνωστες και άχρηστες.

Εκτός από τις νομοθετικές ρυθμίσεις και εφαρμοστικές εγκυκλίους του Υπουργείου Παιδείας, που καθορίζουν τα καθήκοντα του διευθυντή/ντριας σχολείου με διαπολιτισμική προσέγγιση, σύγχρονες προσεγγίσεις μεταξύ άλλων θεωρούν σημαντικό, ο διευθυντής/ηγέτης ενός σύγχρονου σχολείου με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά, να

λαμβάνει υπόψη του και τις αρχές της διαπολιτισμικότητας. Πιο αναλυτικά ο διευθυντής/ηγέτης ενός σύγχρονου σχολείου με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά πρέπει, να χαρακτηρίζεται από:

- *Διοικητική Επάρκεια*, η οποία σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005), ορίζεται ως η κατάρτιση σε θεωρητικό, επιστημονικό και ερευνητικό τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών.
- *Διοικητική Ετοιμότητα*, η δυνατότητα του εκπαιδευτικού να μετουσιώνει την διοικητική επάρκεια του στην άσκηση και στη διοίκηση (Γεωργογιάννης, 2004:50).
- *Διαπολιτισμική Επάρκεια*, η οποία αναφέρεται στη θεωρητική, επιστημονική και ερευνητική κατάρτιση των εκπαιδευτικών μέσα από τις βασικές τους σπουδές σε θέματα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στη διδασκαλία της ελληνικής γλώσσας σε μαθητές που δεν την έχουν ως πρώτη ή μητρική, αλλά και στις εκπαιδευτικές προσεγγίσεις για μια ικανοποιητική συνύπαρξη γηγενών παλιννοστούτων κι αλλοδαπών μαθητών με στόχο την ομαλή κοινωνικοποίηση όλων των μαθητών (Γεωργογιάννης, 2004:58-60).
- *Διαπολιτισμική Ετοιμότητα*, η οποία σύμφωνα με τον Γεωργογιάννη, (2004:63), σχετίζεται με τη δυνατότητα του εκπαιδευτικού, να διαχειριστεί την διαφορετικότητα που συναντά μέσα στη σχολική τάξη, κάνοντας πράξη τις αρχές της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης. Πρόκειται για τη δεξιότητα μετουσίωσης της θεωρίας στην πράξη, προκειμένου να μπορεί: α) «να επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές και διδακτικές μεθόδους για να διδάξει σε μαθητές από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, β) να εντοπίζει φαινόμενα ρατσισμού και να επεμβαίνει κατάλληλα, γ) να αναπτύσσει δίκτυα συνεργασίας με άτομα ή φορείς για τη στήριξη των μαθητών αυτών και των οικογενειών τους».

Ο ρόλος της επικοινωνίας ως παράγοντας αποτελεσματικής διοίκησης

Η επικοινωνία εφαρμόζεται σε όλες τις φάσεις της διοίκησης. Αποτελεί σημαντική παράμετρο για τη αποτελεσματική λειτουργία της Διεύθυνσης-Ηγεσίας ενός οργανισμού. Συνιστά ένα αποτελεσματικό εργαλείο του ηγέτη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Koontz, & O'Donnell, 1984: 125, Κανελλόπουλος, 1990: 500). Ο διευθυντής/ντρια είναι η πηγή των πληροφοριών, που τις μεταδίδει προς τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και αντίστροφα. Παράλληλα χρειάζεται, να επικοινωνεί είτε ως πομπός είτε ως δέκτης, με ανώτερα σε αυτόν στελέχη, μέσω εγκυκλίων, νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, αναφορών κλπ..

Ο Andrew Durbin (όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2002:180), αναφέρει ότι η επικοινωνία, μοιάζει «με την κόλλα που κρατά ενωμένο έναν οργανισμό». Ενώ ο Burnard (1960), αναγνωρίζει την αποτελεσματική επικοινωνία ως σημαντικό όπλο στα χέρια του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας και την καλή επικοινωνία ανάμεσα στους εμπλεκόμενους πρωταρχικό καθήκον του.

Τα ηγετικά στελέχη των σχολικών μονάδων υποχρεούνται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους και σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Ενώ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτός είναι ο λόγος σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2001:63), που απαιτείται ανάπτυξη πολύπλευρης και πολύμορφης επικοινωνίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής/ντρια αποτελεί το συνδετικό κρίκο της σχολικής μονάδας με το εξωτερικό περιβάλλον και παράλληλα είναι υπεύθυνος, για τον συντονισμό και την καθοδήγηση όλων των εμπλεκόμενων στο εσωτερικό της.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά ο ρόλος της επικοινωνίας σε σχολικές μονάδες με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά. Οι Παλαιολόγου & Ευαγγέλου (2003:54) θεωρούν την έλλειψη ικανοποιητικής επικοινωνίας μαζί με την γλωσσική «μειονεξία», κάποιες από τις αιτίες για τις δυσκολίες προσαρμογής μαθητών από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα.

Ενώ ο Spindler (οπ. αναφ. στο *Παλαιολόγου & Ευαγγέλου, 2003:60*), υποστηρίζει, πως πολλές από τις διαφορετικές συμπεριφορές των αλλόφωνων μαθητών εκδηλώνονται γιατί «έχουν κωδικοποιηθεί ασυνείδητα» χωρίς να υπάρχει σκοπιμότητα από μέρους τους.

Σύμφωνα με τον Γκόβαρη (2001:87), «η διαπολιτισμική εκπαίδευση είναι μόνο εφικτή ως προοπτική και πράξη υπέρβασης του πολιτισμοκεντρικού χαρακτήρα της εκπαίδευσης και ως διαδικασία αναγνώρισης και σεβασμού της αξίας του προσώπου». Ο Dickorr (οπ. αναφ. στο Γκόβαρη (2001:87), περιγράφει τρία στάδια ενός εξελεγκτικού μοντέλου για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων: α) το στάδιο της πολιτικής αγωγής, β) το στάδιο της κοινωνικής αγωγής και γ) το στάδιο της απελευθέρωσης από τον ιδιαίτερο πολιτισμό. Στο στάδιο της κοινωνικής αγωγής κυριαρχεί ο στόχος της αλληλεγγύης, της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας.

Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η κατανόηση σε βάθος της «διευθυντικής πράξης» στο σύγχρονο σχολείο, δηλαδή η κατανόηση του ρόλου του διευθυντή/ντριας του δημοτικού σχολείου κατά την προώθηση της διαπολιτισμικότητας στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας, της πολυπολιτισμικότητας, της παγκοσμιοποίησης και του εξευρωπαϊσμού. Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας αποτυπώνοντας αξίες, στόχους και πρακτικές με τις οποίες η ηγεσία μπορεί να προωθηί αποτελεσματικά τη διαπολιτισμική ιδέα στο δημόσιο σχολείο, στη δομή και στη λειτουργία του. Για τις ανάγκες της έρευνας τέθηκαν τα ακόλουθα διερευνητικά ερωτήματα:

- Πως αντιλαμβάνονται οι διευθυντές/ντριες τη λειτουργία του σχολείου;
- Ποιες πρακτικές αξιοποιούν οι διευθυντές/ντριες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα;
- Πως οι διευθυντές/ντριες δρουν και διευθύνουν τα σχολεία τους;
- Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών/ντριών ως προς την διαπολιτισμικότητα;
- Θεωρούν την επικοινωνία σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας;

Για την προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα υιοθετήθηκε η ποιοτική προσέγγιση. Θεωρήθηκε ότι η ποιοτική προσέγγιση εξυπηρετεί καλύτερα τον σκοπό της έρευνας, επειδή μέσω της ερμηνευτικής αναγωγής των δεδομένων (Mason, 2003) μας επιτρέπεται να ανιχνεύσουμε πώς τα υποκείμενα κατανοούν, αντιλαμβάνονται και πράττουν στις συγκεκριμένες διαδικασίες.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την τεχνική της ημιδομημένης συνέντευξης. Το δείγμα αφορά σε οχτώ στελέχη Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης διευθυντές/ντριες δημοτικών σχολείων του νομού Μαγνησίας, τέσσερις άνδρες και τέσσερις γυναίκες, σχολείων των οποίων μέρος του μαθητικού πληθυσμού απαρτίζεται από ρομά και μαθητές/τριες με μεταναστευτικό υπόβαθρο. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για κάθε συνέντευξη ήταν περίπου σαράντα λεπτά και οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν στον χώρο του σχολείου στο γραφείο των διευθυντών/ντριών.

Αποτελέσματα

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτει ότι οι διευθυντές/ντριες που ρωτήθηκαν, θεωρούν πως το σχολείο σήμερα έχει αλλάξει στη δομή και στη λειτουργία του: «Δεν είναι οι σχολικές μονάδες όπως ήταν παλιά. Τώρα έχουμε πολλά πράγματα να διαχειριστούμε»(Σ5). Αναγνωρίζουν ότι το σύγχρονο σχολείο με τα πολυπολιτισμικά στοιχεία που το διακρίνουν, δεν μπορεί να θεωρηθεί πλέον ως ένα αμιγές, «τυπικό» σχολείο. Ο διευθυντής δεν αρκεί, να διεκπεραιώνει απλά και μόνο τα καθήκοντά του αλλά όπως αναφέρουν: «στο τέλος χρειάζεται να κάνεις και κάτι παραπάνω, να βάλεις αυτό που λέμε έναν ακτιβισμό κάτι παραπάνω από το τυπικό, όταν έχεις να διαχειριστείς τη συνύπαρξη»(Σ6).

Οι διευθυντές/ντριες κατανοούν ότι υπάρχουν προβλήματα, που δυσχεραίνουν το έργο τους και θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει σε διοικητικό, εκπαιδευτικό και διδακτικό επίπεδο. Ως αιτίες των προβλημάτων αυτών αναφέρουν:

- τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες των οικογενειών των μαθητών/τριών,
- την κουλτούρα, τη νοοτροπία και τα έθιμα των ρομά σε σχέση με τη λειτουργία του σχολείου,
- την κακή επικοινωνία των δ/ντών/ντριών με τους γονείς των μαθητών, αλλά και την κακή επικοινωνία μεταξύ των γονέων, κυρίως ρομά και μη ρομά,
- τα μαθησιακά προβλήματα των μαθητών/τριών,
- το θεσμικό πλαίσιο σε σχέση με: τη μη ίδρυση Τ.Υ., τη σχολική διαρροή ρομά μαθητών/τριών, τα αναλυτικά προγράμματα και την υποστελέχωση των σχολικών μονάδων.

Υποστηρίζουν, πως η εκπαίδευση και η μόρφωση των παιδιών των εθνικών μειονοτήτων ή ρομά στο ελληνικό συγκείμενο, ανταποκρίνεται αποσπασματικά στις ανάγκες και τις προτεραιότητες των πληθυσμών αυτών: *«Είχα επτά κινεζάκια στα οποία έπρεπε να τους μάθω τη γλώσσα. Και χωρίς βοήθεια από την πολιτεία έπρεπε να βρω τρόπους να επικοινωνούμε με τα παιδιά τα οποία δεν ήξεραν ούτε καλημέρα»*(Σ4). Μέσα σε αυτές τις συνθήκες όπως ισχυρίζονται, αναγκάζονται, να υιοθετούν πρακτικές αντιστάθμισης των εκπαιδευτικών αναγκών των αλλοδαπών ή ρομά μαθητών, ώστε να έχουν μια εφάμιλλη μαθησιακή εξέλιξη με αυτή των «γηγενών» μαθητών.

Πιο συγκεκριμένα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα οι διευθυντές/ντριες θεωρούν ότι μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών και καινοτόμων δράσεων, ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων, αναπτύσσονται δεσμοί φιλίας, διαμορφώνεται μια πιο συμπεριληπτική σχολική κουλτούρα και δημιουργείται ένα θετικό κλίμα. Ως καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες καταγράφηκαν: οι αδελφοποιήσεις με άλλα σχολεία (μειονοτικό σχολείο της Ξάνθης, ελληνικό σχολείο Στοκχόλμης, Ειδικό σχολείο κλπ.), η υλοποίηση προγραμμάτων *Comenius & Erasmus*, η συνεκπαίδευση μαθητών ΔΥΕΠ με μαθητές τυπικών τάξεων άλλων σχολείων, η δημιουργία άτυπων δικτύων, οι εκδηλώσεις, επισκέψεις, εκθέσεις, θεατρικά δρώμενα, παιδαγωγικά παιχνίδια κλπ..

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα η έρευνα έδειξε, πως οι διευθυντές/ντριες που ερωτήθηκαν, διαθέτουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής συμπεριφοράς, σέβονται τη διαφορετικότητα και λαμβάνουν υπόψη τους τις αρχές της διαπολιτισμικότητας. Μιλούν *«για ανοιχτοσύνη, για ένα ανοιχτό σχολείο, μια ανοιχτή αγκαλιά, για αγάπη»*. Στοιχεία τα οποία κατά τα λεγόμενά τους προωθούν το όραμά τους για ένα *«ανοιχτό σχολείο, συνεργασίας και συνύπαρξης»*. Παράλληλα τείνουν, να έχουν μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση του ρόλου τους: *«Για μένα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πρώτος»*(Σ4). Θεωρούν, πως κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους και λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους, δημιουργείται ένα κλίμα συλλογικότητας,: *«Ο κάθε διευθυντής πρέπει, να έχει τη διάθεση να κοιτάξει τον κάθε εκπαιδευτικό και στον ανθρώπινο τομέα, μόνο τότε κερδίζει την εμπιστοσύνη»*(Σ4).

Οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν σημαντική την πλούσια εμπειρία που διαθέτουν σε θέματα διαπολιτισμικής εκπαίδευσης. Συμμετείχαν σε εθελοντικά προγράμματα εγγραμματοσμού εφήβων ρομά, έχουν υπηρετήσει όπως αναφέρουν σε μειονοτικά σχολεία, στην ειδική αγωγή και υποστηρίζουν ότι η εμπειρία που διαθέτουν σε συνδυασμό με στοιχεία της προσωπικότητάς τους, αποτελούν βασικούς παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης σχολείων με πολυπολιτισμικά στοιχεία. Μέσα από το θεσμικό τους ρόλο, προωθούν την πολυπολιτισμικότητα και τη δημιουργία ενός πλαισίου συνύπαρξης, που στηρίζεται στην αλληλοβοήθεια και στην αλληλεγγύη: *«Προσπαθώ με διάφορους τρόπους, να δείξω ότι μπορεί να είμαστε διαφορετικοί, μπορεί να ξεκινάμε από διαφορετικές αφετηρίες, αλλά όλοι έχουμε τις ίδιες ανάγκες και γι' αυτό θα πρέπει αυτό να*

γίνει κατανοητό, μέσα από τη συνύπαρξη μέσα από την αλληλοβοήθεια και την αλληλεγγύη μπορούμε να καταφέρουμε πολύ περισσότερα πράγματα»(Σ1).

Πιο αναλυτικά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα από την ανάλυση των απαντήσεων καταδεικνύεται, πως τα υποκείμενα σέβονται τη διαφορετικότητα και λαμβάνουν υπόψη τους τις αρχές της διαπολιτισμικότητας: «Προσπαθούμε να υπάρχει μια ισοτιμία και μια συνεργασία και αποδοχή»(Σ2). Μιλούν για «πάντρεμα» και συνύπαρξη ανθρώπων διαφορετικών πολιτισμών, οι οποίοι μέσα από το «κάγκελο» του σχολείου είναι απλά μαθητές με ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις: «πρέπει να παντρέψουμε δηλαδή τη φοβία, πρέπει να σπάσουμε ότι από το κάγκελο και μέσα είστε μαθητές και ότι για όλους ισχύουν τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που έχετε στο ακέραιο δεν υπάρχουν ούτε ρομά ούτε μη ρομά. Είναι ο Νίκος είναι ο Τάσος και είστε μαθητές. Θα συνυπάρξετε»(Σ6). Πιστεύουν πως: «Η εκπαίδευση πρέπει να λειτουργεί ως το χωνευτήρι των πολιτισμών. Να υπάρχει αλληλεπίδραση»(Σ1).

Στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα στις απαντήσεις αποτυπώνεται η σημαντικότητας του ρόλου της επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων σε ένα σχολείο με πολυπολιτισμική ποικιλότητα. Η ουσιαστική επικοινωνία μέσω διαλόγου με τους γονείς των γηγενών μαθητών και τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων αναγνωρίζεται από τα υποκείμενα της έρευνας, ως παράγοντας αποδόμησης του αισθήματος της «απειλής» σε σχέση με τον «ξένο», τον «διαφορετικό» και δημιουργεί συνθήκες προώθησης της διαπολιτισμικότητας. Παράλληλα η συχνή και η πιο προσωπική επαφή με τους αλλοδαπούς και ρομά μαθητές και τους γονείς αυτών, συμβάλλει στην κατανόηση των πολιτισμικών στοιχείων και της προσωπικής ιστορίας που «κουβαλάει» ο «άλλος», ο «διαφορετικός».

Εξίσου σημαντική στην έρευνα δείχνει να είναι η επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή/ντρια μιας πολυπολιτισμικής σχολικής μονάδας και στον σύλλογο διδασκόντων. Παρατηρείται, να αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής ηγεσίας και αναφέρεται ως: «το άλφα και το ωμέγα στην αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας»(Σ4). Η ουσιαστική σχέση και συνεργασία μεταξύ του συλλόγου διδασκόντων αποτελεί σύμφωνα με τα υποκείμενα της έρευνας, το «κλειδί» της ομαλής εξέλιξης της λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας. Η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων δεν είναι τυπική, αλλά όπως υποστηρίζουν οι διευθυντές/ντριες, «μπορούν οι εκπαιδευτικοί να ανοίξουν την πόρτα του γραφείου του διευθυντή και να συζητήσουν οτιδήποτε έχει συμβεί». Μιλούν για άριστες σχέσεις, που δεν τελειώνουν με τη λήξη του υποχρεωτικού τους ωραρίου. Αναφέρουν την επικοινωνία με το σύλλογο διδασκόντων ως συχνή και αμφίδρομη. Θεωρούν, πως η συχνή και σε κάθε επίπεδο επικοινωνία, «μπορεί να δώσει λύσεις σε πολλά και ουσιαστικά θέματα, να αποφευχθούν ή να διορθωθούν πιθανά λάθη».

Επιπρόσθετα στην έρευνά αποτυπώνεται, ως παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας, η σημαντικότητα της επικοινωνίας του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας με τους αρμόδιους φορείς. Οι διευθυντές/ντριες επισημαίνουν την αναγκαιότητά της συνεργασίας, που επιβάλλεται, να διατηρεί ένας διευθυντής σχολείου με πολυπολιτισμικά στοιχεία με διάφορους φορείς: «Η επικοινωνία είναι πάρα πολύ σημαντική... συνεργάζομαι με τη Σχολική Σύμβουλο, με τον Προϊστάμενο Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης αλλά και το Κέντρο Ψυχικής Υγείας και το ΚΕΔΔΥ. Με το Δήμο έχω πάρα πολύ άριστες σχέσεις με όλες τις υπηρεσίες του Δήμου»(Σ2). Οι διευθυντές/ντριες κατανοούν ότι μέσα από την επικοινωνία τους με τους φορείς και χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους, τους έχουν αρωγούς στο έργο τους. Η επικοινωνία με τους φορείς αποτυπώνεται, ως διαρκής και συχνή.

Συμπεράσματα

Στην έρευνα φαίνεται πως οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν αναγνωρίζουν ότι σχολείο σήμερα λειτουργεί με έναν διαφορετικό τρόπο. Αντιλαμβάνονται πως υπάρχει ανομοιογένεια ως προς το μαθητικό δυναμικό των σχολείων τους, η οποία όπως ισχυρίζονται είναι αποτέλεσμα: α) της μετακίνησης οικονομικών ή πολιτικών μεταναστών, κυρίως βαλκανικής και τα τελευταία χρόνια και ασιατικής καταγωγής, οι οποίοι φαίνεται, να φέρουν

τη δική τους πολιτιστική κληρονομιά και β) της ύπαρξης ομάδων με διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά (ρομά), οι οποίες δεν έχουν ενταχθεί στο κοινωνικό σύστημα, ενώ ζουν και εργάζονται, στις περιοχές των σχολείων που διερευνήθηκαν για πολλά χρόνια και των οποίων η εθνική συνείδηση είναι πιθανό, να μην διαφέρει.

Παράλληλα ισχυρίζονται πως σέβονται τη διαφορετικότητα και λαμβάνουν υπόψη τους τις αρχές της διαπολιτισμικότητας. Διαπιστώνεται, να διαθέτουν ανάλογες ικανότητες και να έχουν αναπτύξει δεξιότητες ικανές, ώστε να διευθύνουν αποτελεσματικά τη σχολική μονάδα της οποίας ηγούνται. Διαθέτουν ποικίλες εμπειρίες και «πολιτισμικά ρεπερτόρια», που τους επιτρέπουν να έχουν ενσυναίσθηση, ώστε να μπορούν να κατανοήσουν την πλευρά του «άλλου». Αποτελούν ενεργούς φορείς ενός πλαισίου ανεπίσημων, πολιτισμικά θεμελιωμένων συμφωνιών και αμοιβαίων διευθετήσεων. Φαίνεται να διαθέτουν διαπολιτισμική επάρκεια, αφού μιλούν για σεβασμό στη διαφορετικότητα, δικαιοσύνη, ίσες ευκαιρίες, συνεργασία, συνύπαρξη. Θεωρούν ότι η εκπαίδευση «*θα πρέπει να λειτουργεί ως το χωνευτήριο των πολιτισμών*» μέσω της αλληλεπίδρασης και όχι της αφομοίωσης. Προσπαθούν να «*κατανοήσουν τον άλλο*» και δείχνουν να έχουν επίγνωση των σημείων σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ των πολιτισμών που εμπλέκονται στη διαπολιτισμική επικοινωνία, όπως είναι οι αξίες, η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, οι θεσμικές ιεραρχίες κλπ..

Θεωρούν ότι ο θεσμικός τους ρόλος, έχει δυσκολίες και πιστεύουν, πως οι σχολικές μονάδες έχουν αλλάξει. Απαιτείται σύμφωνα με τα λεγόμενά τους, να υπάρχει «*αξιολόγηση με τη μορφή της ανατροφοδότησης*», ενώ χρειάζεται να γίνεται συχνή και διαρκής επιμόρφωση. Επισημαίνουν ότι «*θέλει δουλειά, γερό στομάχι, υπομονή, διπλωματία, θέλει πάρα πολλά πράγματα να έχεις. Να είσαι ανοιχτόμυαλος, να μπορείς να ακούς τη γνώμη των άλλων*». Φαίνεται να βρίσκονται σε μια διαρκή αναζήτηση υιοθέτησης εναλλακτικών πρακτικών, που προωθούν τη διαπολιτισμική εκπαίδευση και τη γλωσσική επικοινωνία, προσεγγίζοντας τις γλώσσες καταγωγής, τα μαθήματα αισθητικής αγωγής, μουσικής και εικαστικών.

Παρατηρείται οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στην έρευνα να ενδιαφέρονται πρωτίστως για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ενός «*ανοιχτού σχολείου*». Μιλούν για ένα δημοκρατικό σχολείο, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται μετά από συζήτηση, συλλογικά και ο καθένας μπορεί να εκφράσει, ελεύθερα τη γνώμη του. Έχουν όραμα, για τον οργανισμό που διευθύνουν, αφοσίωση και σταθερότητα ως προς την πορεία υλοποίησής του. Διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της μετασηματιστικής ηγεσίας. Μιλούν για αλλαγή, για έμπνευση και ενθάρρυνση, επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμους στόχους, είναι φίλοι και καθοδηγητές για τους υφιστάμενους τους, νοιάζονται για τις ανάγκες τους και την επιμόρφωσή τους, προωθούν αλλαγές στον οργανισμό ώστε να συμβαδίζει η εξέλιξή του με το όραμα τους.

Συμπερασματικά από τα στοιχεία της έρευνας θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι η μετασηματιστική ηγεσία σε ένα σχολείο με πολυπολιτισμικά στοιχεία, λειτουργεί θετικά ως προς την προώθηση της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης, την καλλιέργεια της αλληλοαποδοχής και τη δημιουργία αισθήματος του «*ανήκειν*», ενισχύει τη δημιουργία θετικού κλίματος και επιτυγχάνει την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Παράλληλα μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών και τη συχνή, αμφίδρομη και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων, αναπτύσσονται δεσμοί φιλίας και δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας στους μαθητές, αποφεύγεται η μαθητική διαρροή και διαμορφώνεται μια συμπεριληπτική σχολική κουλτούρα, και ένα ενιαίο πλαίσιο συνύπαρξης.

Σε επόμενη μελέτη θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, να διερευνηθούν οι απόψεις και οι στάσεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες με πολυπολιτισμική ποικιλότητα, ώστε να υπάρξει μια πληρέστερη εικόνα σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή-ηγέτη ως προς την προώθηση της διαπολιτισμικότητας στο σύγχρονο σχολείο.

Αναφορές

- Blair, M. (2002). Effective School Leadership: The multi-ethnic context. *British Journal of Sociology of Education*, 23 (2),179-191.
- Click, P. (2005). *Διοίκηση μονάδων προσχολικής και σχολικής αγωγής*, μετάφραση Μ. Σπανού. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Day, Chris. (2003). *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης*, μετ. Α. Βακάκη. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ. Δαρδανός [ά έκδοση σταΑγγλικά: 1999].
- Koontz & O’ Donnell.(1984:91). *Οργάνωση και Διοίκηση* (μετάφραση Χ. Βαρδάκος), τόμ. Γ’, σελ. 91. Αθήνα.
- Mason, J.(2003). «Η διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας», Μετ. Δημητριάδου Ε., Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
- Tomlinson, S. (2003). Globalization, race and education: continuity and change.*Journal of Educational Change*, 4, 213-230.
- Zembylas, M. & Iasonos, S. (2010). Leadership styles and multicultural education approaches: An exploration of their relationship. *International Journal of Leadership in Education*, 13(2), 163-183
- Γεωργογιάννης, Π. (2006). *Βηματισμοί για μια αλλαγή στην εκπαίδευση, Εκπαιδευτική και Διαπολιτισμική Επάρκεια & Ετοιμότητα των Εκπαιδευτικών Α΄/θμιας και Β΄/θμιας Εκπαίδευσης*. Πάτρα, Τυροcenter.
- Γκόβαρης, Χ. (2001). *Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*. Αθήνα, Ατραπός.
- Δαμανάκης, Μ. (2003). *Η εκπαίδευση των παλιννοστούντων και αλλοδαπών μαθητών στην Ελλάδα. Διαπολιτισμική προσέγγιση*. Αθήνα, Gutenberg.
- Ευαγγέλου, Ο. & Παλαιολόγου, Ν. (2007). *Σχολικές επιδόσεις αλλόφωνων μαθητών. Εκπαιδευτική πολιτική-Ερευνητικά δεδομένα*. Αθήνα, Ατραπός.
- Ευαγγέλου, Οδ. & Παλαιολόγου, Ν.(2003). *Διαπολιτισμική Παιδαγωγική. Διδακτικές και Ψυχολογικές Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Ατραπός.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μανατζμεντ*, Αθήνα, Έλλην.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Κανελλόπουλος.Χ.(1990). «*Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*», Τρίτη Έκδοση, Αθήνα, International Publishing.
- Καραμάνου, Α. (2011). Άρθρο στο βιβλίο, «*Διαπολιτισμικότητα και Θρησκεία στην Ευρώπη, μετά την επικύρωση της Συνθήκης της Λισαβόνας*, έκδοση Αντιπροσωπείας της Εκκλησίας της Ελλάδας στην ΕΕ», εκδόσεις Ίνδικτος.
- Καραμούσα, Μ. (2014). «*Ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία διαπολιτισμικού κλίματος στο σχολείο*». Π.Θ..
- Λαΐνας, Α. (2000). *Η Εκπαιδευτική Πολιτική στην Ελλάδα: Πρωταγωνιστές και Διαδικασία, Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τ.6.
- Μπουραντάς, (2005). «*Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Αθήνα, Κριτική.
- Πασιαρδής, Π. (2004).«*Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*». Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Σαϊτης Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο -Από την θεωρία ...στην πράξη*, Αθήνα, Γρηγόρη.
- Σαϊτης, Χ. (2005).*Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ. (1994), «*Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης-Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο casestudies*», Κεφάλαιο «Επικοινωνία και σχολείο»,Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Σφυρόερα, Μ. (2007). «*Διαφοροποιημένη παιδαγωγική-κλειδιά και αντικλειδιά*», *Εκπαίδευση Μουσουλμανόπαιδων*, ΥΠΕΠΘ, Αθήνα.
- Σχίζα, Γ. (2014). «*Ποιότητα και ισότητα στην εκπαίδευση: ενισχύοντας το μορφωτικό επίπεδο των παιδιών μεταναστευτικής προέλευσης*» στο «*Διαπολιτισμική Εκπαίδευση*»

προκλήσεις, παιδαγωγικές θεωρήσεις και εισηγήσεις, συλλογικό έργο» ISBN: 978-618-5040-54-3 Επιστημονική Επιμέλεια: Χατζησωτηρίου Χ. & Ξενοφώντος Κ.. Καβάλα, Σαΐτα.