

Μορφές ηγεσίας και χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη

Forms of leadership and characteristics of an effective school leader

Αγγελική Ρηγάκη, *M.Ed., Εκπαιδεύτρια ενηλίκων ΠΕ80, angelinarig82@yahoo.gr*

Παρασκευή Δαμάλα, *M.Ed., Εκπαιδεύτρια ενηλίκων ΠΕ78, damalapar@yahoo.gr*

Angeliki Rigaki, M.Ed., Adult educator, PE80, angelinarig82@yahoo.gr

Paraskevi Damala, M.Ed., Adult educator, PE78, damalapar@yahoo.gr

Abstract: This study examines the characteristics of an effective school leader in the modern school. The role of the school leader is multiple, multi-level and challenging. The way he or she manages - organizes the school and handles the various responsibilities contribute to the school's image. His duties are many and involve teachers, pupils, parents and all stakeholders in the wider community. The first part of the study presents his duties and the roles he takes on daily, then the leadership styles that exist and finally the characteristics he must have in order to be effective.

Keywords: effective school leader, principal, principal, leader, leadership style, characteristics.

Περίληψη: Η παρούσα μελέτη εξετάζει τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολικού ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολλαπλός, πολυεπίπεδος και δύσκολος. Ο τρόπος που διοικεί – οργανώνει το σχολείο και χειρίζεται τις διάφορες αρμοδιότητες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εικόνας του σχολείου. Τα καθήκοντά του είναι πολλά και αφορούν τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και όλους τους εμπλεκόμενους της ευρύτερης κοινότητας. Στο πρώτο μέρος της μελέτης παρουσιάζονται τα καθήκοντά του και οι ρόλοι που αναλαμβάνει καθημερινά, ύστερα τα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν και τέλος αναφέρονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ώστε είναι αποτελεσματικός.

Λέξεις-κλειδιά: αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης, διευθυντής, ηγέτης, στυλ ηγεσίας, χαρακτηριστικά.

Εισαγωγή

Η ηγεσία στο σχολείο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη του σχολείου. Υπάρχει μια αντίληψη ότι η σχολική ηγεσία μπορεί να διδαχθεί (Hansson & Gamage, 2005). Οι Beare, Caldwell & Millikan (1989) αναφέρουν ότι για να εξασφαλιστεί η ποιότητα στην εκπαίδευση θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην ανάπτυξη ηγετών στα σχολεία. Ο ρόλος του διευθυντή στο σχολείο της σημερινής, παγκοσμιοποιημένης

κοινωνίας είναι πολλαπλός και με αυξημένες υποχρεώσεις. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να διοικεί, να οργανώνει, να συντονίζει, να συνεργάζεται, να είναι μέντορας και πρότυπο. Διάφοροι ερευνητές έχουν αναφερθεί στους πολλαπλούς ρόλους του διευθυντή, στον τρόπο συμπεριφοράς και διοίκησης.

Η ισχύουσα νομοθεσία (Ν. 1566/85, άρθρο 11) αναφέρει ότι τη διοίκηση της σχολικής μονάδας ασκούν ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων. Ο διευθυντής είναι ένας εκπαιδευτικός που κατέχει σημαντική ιεραρχική θέση, ασκεί εξουσία και συγκεντρώνει ευθύνες για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο των συμμετεχόντων στη σχολική μονάδα. Οι αρμοδιότητες και ευθύνες του αφορούν το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, την επικοινωνία με φορείς της κοινότητας, την κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και την οργάνωση - διεκπεραίωση της διοικητικής εργασίας (Σαΐτης, 2002).

Σύμφωνα με την Στραβάκου (2003: 27-29) ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι:

- Πρότυπο για διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα.
- Εμπυχωτής των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων τους.
- Διευκολυντής της επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα.
- Συντελεστής αύξησης της αποτελεσματικότητας της διδασκαλίας και της μάθησης.
- Αυτός που αντιμετωπίζει τα θέματα και τα προβλήματα που προκύπτουν.
- Παιδαγωγικός σύμβουλος των εκπαιδευτικών και των γονέων.
- Οργανωτής του προγράμματος του εκπαιδευτικού έργου.
- Αξιολογητής των εκπαιδευτικών.

Ο διευθυντής διαμορφώνει την κουλτούρα της σχολικής μονάδας, δημιουργεί συνεργατικό κλίμα, προωθεί το αίσθημα της κοινότητας των μελών της, προσπαθεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και είναι άμεσα υπεύθυνος για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Μπινιάρη, 2012). Η συμπεριφορά και οι ικανότητές του επηρεάζουν τον τρόπο που οργανώνεται το σχολείο, τον τρόπο επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους, το βαθμό απόδοσης των εκπαιδευτικών, την εφαρμογή καινοτομιών (Γιαννακάκη, 2005: 245-246). Ο αποτελεσματικός διευθυντής χειρίζεται με επιτυχία τις ανθρώπινες σχέσεις και προωθεί τη συνεργασία, είναι αποδεκτός από το σύνολο και παράλληλα ενισχύει την αυτονομία των συνεργατών του, μπορεί και παίρνει αποφάσεις σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο (Κατάνου, et al., 2003), ενδιαφέρεται για τους μαθητές και τους συνεργάτες εκπαιδευτικούς, καθοδηγεί, στηρίζει και βοηθά τους εκπαιδευτικούς, παρέχει ένα σαφές όραμα για το σχολείο, γνωρίζει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία των συνεργατών του και αξιοποιεί τα δυνατά τους σημεία (Day & Harrison, 2007), δημιουργεί κίνητρα στους εκπαιδευτικούς, τους εμπνέει και τους παρακινεί, ενθαρρύνει την καινοτομία, είναι υπεύθυνος για το συντονισμό του έργου τους, διατυπώνει στόχους και στρατηγικές, ενδιαφέρεται για την

ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού και των μαθητών, στηρίζει την ομαδική εργασία (Ιορδανίδης, 2005), κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ενεργεί ως μέντορας, προσαρμόζεται στις αλλαγές, εκπαιδεύεται και παρακινεί και τους άλλους στη συνεχόμενη εκπαίδευση και αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις προκλήσεις που εμφανίζονται (Ζαβλανός, 2003), μεριμνά για τη συντήρηση και επισκευή του κτιρίου, φροντίζει για την υγιεινή κατάσταση των χώρων του σχολείου και προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την προστασία της υγείας των μαθητών και του προσωπικού συγκαλεί σε συνεδριάσεις, ενημερώνει για τις νομοθετικές αλλαγές, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, καλεί τους γονείς και κηδεμόνες προς ενημέρωση. Ο διευθυντής αναλαμβάνει πολλά καθήκοντα και η διεκπεραίωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική εμπειρία, τις γνώσεις του σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης και τη δεινότητά του.

1. Μορφές ηγεσίας στην εκπαίδευση

Τα μοντέλα ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι τρία: η συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και η κατανεμημένη ηγεσία.

1.1. Η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership)

Η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί μέσω της συναλλαγής μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής αποσαφηνίζει τους στόχους και τα αποτελέσματα που προσδοκά, συμβουλεύει και επιβραβεύει τους εκπαιδευτικούς. Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στον τρόπο λειτουργίας και τους σκοπούς του οργανισμού και όχι στο ανθρώπινο δυναμικό (Harris et al., 2003), οι ηγέτες δίνουν έμφαση στα διοικητικά θέματα, εντοπίζουν τις ανάγκες, προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και κερδίζουν από την εργασιακή απόδοση του προσωπικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποδίδουν μέχρι το σημείο που έχει οριστεί και όχι παραπάνω και η σχέση με την ηγεσία να τελειώνει όταν η συναλλαγή ολοκληρωθεί (Πασιαρδής, 2012).

1.2. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Στη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης μετασχηματίζει, «μεταμορφώνει» το προσωπικό, προσπαθώντας να αυξήσει την αφοσίωσή του και να το παρακινήσει ώστε να επιτευχθούν και εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Σημαντικές, σε αυτό το στυλ ηγεσίας, είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται ώστε να έρθει η αλλαγή. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν όραμα, θέτουν στόχους, προτρέπουν τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν και να κάνουν το όραμα κοινό, βρίσκονται δίπλα τους, τους καθοδηγούν και τους βοηθούν (Bass, 1985). Στο σχολείο, αυτό στυλ ηγεσίας, προωθεί το σεβασμό, την αυτονομία και την αλλαγή προς μια νέα κατεύθυνση. Δημιουργεί μια νέα συλλογική κουλτούρα που προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη καθώς οι εκπαιδευτικοί ενθαρρύνονται να αξιοποιούν τις ικανότητές τους, να λαμβάνουν αποφάσεις και να μοιράζονται ιδέες (Sergiovanni, 2001).

1.3. Η καταναμεμημένη ηγεσία (Distributed Leadership)

Η καταναμεμημένη ηγεσία επιθυμεί τη συμμετοχή όλων στην ηγεσία και διοίκηση του οργανισμού. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχει ηγέτης, αντιθέτως ο ρόλος του γίνεται περισσότερο πολύπλοκος, καθώς λειτουργεί ως ενδιάμεσος που διευκολύνει το έργο των εκπαιδευτικών και να φροντίζει να διατηρείται η συνοχή και το θετικό κλίμα του σχολείου. Στο πλαίσιο της καταναμεμημένης ηγεσίας προάγεται η αυτοδιάθεση και η αυτονομία των εκπαιδευτικών, αξιοποιούνται οι δεξιότητες και ικανότητές τους (Πισηία-Πιερουλλή, 2015), υπάρχουν μαθησιακά αποτελέσματα, δέσμευση και ανάπτυξη, δημιουργείται μια κοινότητα μάθησης με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη του σχολικού οργανισμού και προωθείται το συνεργατικό, ομαδικό πνεύμα και το θετικό κλίμα (Leithwood & Mascall, 2008).

2. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

Για να ανταποκριθεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας σε όλες αυτές τις απαιτήσεις και σε όλους αυτούς τους ρόλους, θα πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερες δεξιότητες, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένες γνώσεις.

- Διοικητικές δεξιότητες ώστε να μπορεί να διοικεί τη μονάδα αποτελεσματικά,
- Διαπροσωπικές δεξιότητες ώστε να συνεργάζεται σωστά και να ενισχύει τη συνεργασία και μεταξύ της ομάδας,
- Νοητικές δεξιότητες ώστε να αντιμετωπίζει την οργάνωση ως σύνολο με διοικητικές δραστηριότητες που εξαρτώνται μεταξύ τους (Κωτσίκης, 2003: 153).
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ευφυΐα, εγρήγορση, εντιμότητα, κοινωνικότητα, αυτοπεποίθηση, διπλωματία, ενσυναίσθηση, αποφασιστικότητα, ψυχική ανθεκτικότητα (Καμπουρίδης, 2002: 111-112).

Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου σχολικού ηγέτη κατηγοριοποιούνται ως εξής:

2.1. Καλή γνώση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας

Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει το νομοθετικό πλαίσιο που διατρέχει τη διοίκηση του σχολείου, προκειμένου να λειτουργεί εντός του νόμιμου πλαισίου, αλλά και να παραμένει ενημερωμένος για τις αλλαγές, τις αντικαταστάσεις και τις καταργήσεις των νόμων και των διάφορων νομοθετικών διαταγμάτων (Σαΐτης, 2008).

2.2. Οργανωτικές ικανότητες

Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει και οργανωτικές ικανότητες. Πρέπει να οργανώνει το δικό του προσωπικό χώρο ώστε να διευκολύνονται οι κινήσεις του αλλά και να αποφεύγονται καθυστερήσεις και να εξασφαλίζεται μία ευχάριστη ατμόσφαιρα στο γραφείο του τόσο για τον ίδιο όσο και για τους επισκέπτες (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, κτλ). Μέσα στις αρμοδιότητές του είναι και η οργάνωση της αλληλογραφίας, η επικοινωνία, η τήρηση του σχολικού αρχείου, η τήρηση του πρωτοκόλλου (Σαΐτης, 2007: 341). Ακόμα κι αν κάποιες από αυτές τις αρμοδιότητες τις έχει αναλάβει κάποιος εκπαιδευτικός, ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο που οργανώνονται. Προκειμένου να αξιοποιείται σωστά και αποτελεσματικά ο χρόνος οργάνωσης, ο διευθυντής πρέπει να καταγράφει όλες τις δραστηριότητες και να τις κατανέμει στο εκπαιδευτικό προσωπικό, να προγραμματίζει τις δραστηριότητες του σχολείου σε βάθος χρόνου, να οργανώνει προσεκτικά τις διοικητικές εργασίες και τις επισκέψεις των γονέων και να προσδιορίζει τα θέματα των συνεδριάσεων ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου (Ζαβλανός, 1998: 348).

Οργανωτικές ικανότητες χρειάζονται και στην οργάνωση και συντονισμό των δραστηριοτήτων του σχολείου, όπως εκδρομές, εκδηλώσεις, επισκέψεις, εορτές κτλ. Ο διευθυντής πρέπει να συντονίζει και να στηρίζει τους υπευθύνους εκπαιδευτικούς, μέσω της συνεργασίας και της εποπτείας (Σαΐτης, 2007).

2.3. Καλός συνεργάτης

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό γνώρισμα που πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης είναι η ικανότητα αρμονικής συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς (Καμπουρίδης, 2002). Η επιλογή των σωστών πρακτικών μέσω των οποίων θα βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να τροποποιήσουν τη νοοτροπία τους και να ενσωματωθούν στο συνεργατικό μοντέλο διδασκαλίας, θα φέρει θετικά αποτελέσματα στο σχολείο. Επιπλέον, θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν επαγγελματικά μέσα από τη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και συλλογικότητας (Harris, 2002).

2.4. Δάσκαλος, σύμβουλος, μέντορας

Ο διευθυντής πρέπει να είναι δάσκαλος και σύμβουλος όλων των εμπλεκόμενων μελών της σχολικής μονάδας, να λειτουργεί ως μέντορας, τόσο για τους νεοδιόριστους όσο και για τους πιο έμπειρους εκπαιδευτικούς και να βρίσκεται στο πλευρό μαθητών και γονέων. Ένας οργανισμός αποδίδει καλύτερα όταν το ανθρώπινο δυναμικό του λειτουργεί αποτελεσματικά (Κουτούζης, Αθανασούλα-Ρέππα, Μαυρογιώργος, Χαλκιώτης & Νιτσόπουλος, 1999). Απαιτείται από το διευθυντή να χειρίζεται και να παρακινεί τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς (Καραγιάννη, 2008), οπότε η συμμετοχή του σε επιμορφωτικά σεμινάρια κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να ενημερώνεται για τις εξελίξεις ώστε να μπορεί με τη σειρά του να ενημερώσει και να συμβουλευσει τους υπόλοιπους. Ο αποτελεσματικός

διευθυντής αναγνωρίζει το έργο των εκπαιδευτικών, αναγνωρίζει τις αδυναμίες τους, τους ενθαρρύνει να προσπαθήσουν και να βελτιώσουν ποιοτικά τη διδασκαλία τους (Στραβάκου, 2008), είναι στο πλευρό τους με σκοπό να εκτελούν τα διδακτικά και άλλα καθήκοντά τους αποτελεσματικά, τους παρακινεί, τους ενισχύει, τους στηρίζει ώστε να αποδώσουν και κατ' επέκταση να ενισχυθεί το ίδιο το σχολείο (Μπουραντάς, 2005).

2.5. Δημιουργία κοινού οράματος

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου διευθυντή – ηγέτη αποτελεί η δημιουργία και η μετάδοση του κοινού οράματος του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Beare, Caldwell και Millikan (1992), οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο τους, οραματίζονται μια εικόνα για το σχολείο και τη μοιράζονται με όλους τους εμπλεκόμενους, με τέτοιο τρόπο ώστε να δεσμευτούν όλοι. Η μετάδοση του κοινού οράματος θεωρείται η ουσία της ηγεσίας, είναι η αίσθηση του κοινού σκοπού που δεσμεύει το ανθρώπινο δυναμικό και τους ωθεί να εργαστούν ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι τους. Η μετάδοση, όμως, απαιτεί από τον διευθυντή να γνωρίζει τις βασικές αξίες και τα καθήκοντα της οργάνωσης και πως θα επιτευχθούν (Kurland et al, 2010). Οι σκοποί που εξυπηρετεί το όραμα είναι η αποσαφήνιση της κατεύθυνσης, η παρακίνηση των ατόμων και η ευθυγράμμιση και ο επιτυχής συντονισμός τους. Το όραμα πρέπει να γίνεται αντιληπτό, να είναι επιθυμητό, εφικτό, εστιασμένο, ευέλικτο και μεταδόσιμο για να είναι ουσιαστικό. Ο διευθυντής πρέπει να το μεταδώσει αποτελεσματικά, με απλό τρόπο, με πολλαπλότητα μέσων, με χρήση παραδειγμάτων και επαναλήψεων, να εξηγήσει αντιφάσεις και να υποστηρίξει τους συμμετέχοντες στην εφαρμογή του (Kotter, 2001).

Ο διευθυντής θα επιλέξει το επίπεδο του οράματος και των στόχων, που σύμφωνα με τους Kouzes & Posner (1996) διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα: 1) Βασικό – Basic: το όραμα και οι στόχοι διαχειρίζονται με βάση τις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας, 2) Μεσαίο - Intermediate: το κλιμακούμενο όραμα του διευθυντή ορίζει τους στόχους και το όραμα, 3) Προχωρημένο - Advanced: ο διευθυντής συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για να ορίσουν το όραμα, 4) Εξειδικευμένο - Expert: αντιπροσωπευτικά μέλη της σχολικής κοινότητας συνεργάζονται για να αναπτύξουν τους στόχους και το όραμα του σχολείου.

Το όραμα επηρεάζει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς δημιουργείται μία σύνδεση της τωρινής κατάστασης και της μελλοντικής και δεσμεύει, ενεργοποιεί και παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να θέσουν στόχους, να εργάζονται προς την επίτευξή τους και δίνεται ένα νόημα στην εργασία τους. Το όραμα μπορεί να μετατρέψει το σχολείο σε οργανισμό μάθησης. Ο διευθυντής έχει την ευθύνη της δημιουργίας και της μετάδοσης του οράματος, αλλά ο εκπαιδευτικός πρέπει να γίνει μέρος της αλλαγής ή συνδημιουργός της και όχι ένα εκτελεστικό όργανο σε αυτά που επιβάλλει ο διευθυντής, για αυτό και απαιτείται η οργάνωση των σχολείων ως «ομάδες επαγγελματιών» και όχι ως «διοικητικές ιεραρχίες» (Cibulka & Nakayama, 2000: 4).

2.6. Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό για τον αποτελεσματικό σχολικό ηγέτη είναι η ικανότητα για προαγωγή και στήριξη της συλλογικής κουλτούρας. Η συλλογική κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, των ηθικών νόμων και των πεποιθήσεων, που αναφέρονται στον τρόπο συμπεριφοράς, αντίληψης και κατανόησης, στην κοινή αποδοχή, στον αμοιβαίο σεβασμό που διέπουν όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Leithwood & Mascall, 2008). Η κουλτούρα είναι η εικόνα του εκπαιδευτικού οργανισμού, η «προσωπικότητά» του και ο διευθυντής είναι ο κυριότερος εκφραστής της και παράλληλα αυτός που θα ενισχύσει τους υπόλοιπους, θα προτρέψει να συμμετάσχουν και να ακολουθήσουν ότι αυτή προστάζει (Ανθοπούλου, 1999).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο πλαίσιο της προώθησης της συλλογικής κουλτούρας, προτρέπει να υπάρξει συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας ώστε να υπάρξει ένα καλό συναδελφικό κλίμα, όπου τα προβλήματα μοιράζονται και όλοι προσπαθούν εξίσου να αντιμετωπιστούν, όπου οι σχέσεις βελτιώνονται και όλοι προσπαθούν εξίσου για τα καλύτερα αποτελέσματα (Fullan, 2002). Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι απαραίτητο να δημιουργεί ευχάριστες συνθήκες εργασίας, οργανωτικό κλίμα, να αναγνωρίζει την προσπάθεια εξίσου με τα αποτελέσματα, να παρακινεί για περισσότερα, να προσφέρει προοπτικές ανέλιξης, να υποστηρίζει τις διάφορες προσπάθειες, να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες, δίνοντάς τους περιθώριο δράσης (Ανθοπούλου, 1999).

Η συλλογική κουλτούρα του σχολείου προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού οράματος, τη διευκρίνιση δηλαδή των στόχων και των τρόπων επίτευξης. Ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει την ικανότητα και τη διάθεση συνεργασίας, κινητοποίησης και ενθάρρυνσης των εκπαιδευτικών ώστε κι αυτοί να συνεργαστούν μεταξύ τους (Ανθοπούλου, 1999).

2.7. Κατανεμημένη ηγεσία

Ο αποτελεσματικός ηγέτης γνωρίζει ότι δεν πρέπει να έχει υπό την ευθύνη του όλες τις αρμοδιότητες, αλλά πρέπει να γνωρίζει πώς να τις καταναείμει στους συνεργάτες του και να γίνει «ηγέτης των ηγετών». Με αυτόν τον τρόπο εντάσσει τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενδυναμώνει τη θέση τους και οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι αποτέλεσμα συνεργασίας. Ο διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει ότι η εμπλοκή όλων των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και όχι η ατομική λήψη αποφάσεων, είναι προς όφελος του σχολείου καθώς ενεργοποιεί περισσότερο τους εκπαιδευτικούς για να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα (Cibulka & Nakayama, 2000).

Ο διευθυντής, πλέον δεν είναι αυτός που επιβάλλει την εξουσία, η ηγετική του θέση προκύπτει με φυσικό τρόπο, ασκεί ηγεσία μέσα σε ένα συνεργατικό κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αναλαμβάνει το ρόλο του συμβούλου, του καθοδηγητή και στηρίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να παίρνει πρωτοβουλίες. Μοιράζεται τις γνώσεις και τις εμπειρίες του και τους προτρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς. Τονίζει την ανάγκη ύπαρξης εμπιστοσύνης και

αμοιβαιότητας στη μεταξύ τους συνεργασία, την ανάγκη ύπαρξης σεβασμού και δείχνει ότι τους εκτιμά τόσο ως προσωπικότητες όσο και ως επαγγελματίες. Πρέπει, λοιπόν, να κατανέμει ευθύνες στους εκπαιδευτικούς, να τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων και στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, να ενθαρρύνει την αυτονομία τους, να τους καθοδηγεί αποφεύγοντας τη δική του ανάμιξη, να προτρέπει και να παρέχει ευκαιρίες για συνεργασίες, να παρέχει ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και να συμβάλλει στη δημιουργία βέλτιστων σχέσεων με τους γονείς και τα υπόλοιπα μέλη της ευρύτερης σχολικής κοινότητας (Καραγιάννη, 2008).

2.8. Διαμεσολαβητής ανάμεσα στα διάφορα συστήματα

Ο αποτελεσματικός διευθυντής βρίσκεται ανάμεσα στις απαιτήσεις των διάφορων υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν στο σχολείο και στις οδηγίες του Υπουργείου Παιδείας, προσπαθώντας να κρατήσει μία ισορροπία μεταξύ των προτεραιοτήτων που θέτει το καθένα (Καμπουρίδης, 2002). Πρέπει να είναι ευέλικτος και να μεταβάλλει τη συμπεριφορά του ώστε να μην νιώσει κάποιος ότι δε λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και να καταφέρει το καλύτερο για το σχολείο (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996).

2.9. Διαμορφωτής θετικού κλίματος στο σχολείο

Επίσης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός ζεστού και θετικού κλίματος, προσανατολισμένο στο μαθητή και στη διαδικασία της μάθησης (Πασιαρδής, 2012). Το θετικό σχολικό κλίμα δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα και ενισχύει την ψυχική διάθεση εκπαιδευτικών και μαθητών, δημιουργεί ένα μέρος όπου θέλουν να βρίσκονται, να εργάζονται, να προσπαθούν για το καλύτερο και ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ικανός να το διαμορφώσει κατάλληλα (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012:231).

2.10. Ενίσχυση στην εισαγωγή καινοτομιών

Το σύγχρονο σχολείο απαιτεί την εισαγωγή καινοτομιών και για να υπάρξουν καινοτομίες, πρέπει ο διευθυντής να είναι ανοικτός σε ιδέες και να διασφαλίζει την εισαγωγή τους και την ανάπτυξή τους. Πρέπει να αναγνωρίζει και να προωθεί την ανάπτυξη νέων ιδεών από τους εκπαιδευτικούς και ταυτόχρονα να εγγυάται την εφαρμογή τους. Η εισαγωγή μιας καινοτομίας, πολλές φορές δημιουργεί αμφισβητήσεις, αντιπαραθέσεις και ο διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει όλες τις αντιδράσεις, να συζητήσει τις αντιρρήσεις και διαφωνίες και να προωθήσει την καινοτομία (Πασιαρδής, 2012).

Ο διευθυντής, πρέπει να γνωρίζει ότι η αλλαγή, η εισαγωγή καινοτομιών θα γίνει από τους εκπαιδευτικούς και ότι αυτός θα αποτελέσει στήριγμα, σύμβουλος και διευκολυντής της όλης διαδικασίας, οπότε και θα πρέπει να ενισχύσει τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι σε αυτή τη θέση και να τους παροτρύνει στην εισαγωγή καινοτομιών. Επίσης, θα πρέπει να εξετάσει τους παράγοντες που ευνοούν αυτή την εισαγωγή και να ελαχιστοποιήσει αυτούς που θα την

εμποδίσουν (Πασιαρδής, 2012).

2.11. Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα

Ο αποτελεσματικός διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να διατηρεί σχέσεις με τους γονείς και την κοινότητα. Αυτές οι σχέσεις είναι σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και τη σύνδεσή του με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Οι παραγωγικές σχέσεις αναφέρονται στην προσπάθεια του διευθυντή να καταναίμει την εξουσία και να ενθαρρύνει και να δώσει κίνητρα στους γονείς και σε όλα τα μέλη της ευρύτερης σχολικής κοινότητας προκειμένου να αναλάβουν πρωτοβουλίες, δράσεις και αποφάσεις για το καλό του σχολείου και των μαθητών (Leithwood & Mascall, 2008).

Οι γονείς πρέπει να λογίζονται ως συνεργάτες, οι οποίοι εμπλέκονται και στηρίζουν το έργο του σχολείου, συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων του οράματος και κατ' επέκταση υποστηρίζουν την εκπαίδευση των παιδιών τους (Lezotte, 2001), και υποστηρίζουν το έργο των εκπαιδευτικών μέσω συναντήσεων και προσπάθειας να κατανοήσουν τις μαθησιακές ανάγκες των παιδιών τους (Davies & Coates, 2005). Η γονεϊκή εμπλοκή στο σχολείο και η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς συμβάλλει στη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών, στην αποφυγή προβληματικών συμπεριφορών, στην ενίσχυση της γνωστικής και συναισθηματικής ανάπτυξης των παιδιών. Η σχέση όμως αυτή δεν είναι αυτονόητη ούτε δεδομένη, οι εκπαιδευτικοί και περισσότερο ο διευθυντής θα πρέπει να ενισχύσουν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη αυτής της σχέσης και την εμπλοκή των γονέων στο σχολείο (Μπρούζος, 2007).

2.12. Παρών στο χώρο

Ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης βρίσκεται στο χώρο του σχολείου, δεν είναι κλεισμένος στο γραφείο, διεκπεραιώνοντας τις γραφειοκρατικές εργασίες και δίνοντας εντολές. Είναι παρών, ορατός, συνομιλεί, επιβλέπει, συμβουλεύει, λειτουργεί ως παράδειγμα, παρακινεί, αντιλαμβάνεται τα καθημερινά προβλήματα, εκπροσωπεί το σχολείο, αναπτύσσει σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα (Ανθοπούλου, 1999).

2.13. Γνωρίσματα προσωπικότητας

Η προσωπικότητα του διευθυντή και ο τρόπος συμπεριφοράς του αποτελούν στοιχεία για την αποτελεσματικότητά του. Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας που πρέπει να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ανάλογα με τις συνθήκες που προκύπτουν, έμφυτα και επίκτητα, σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, είναι η ευφυΐα, η εγρήγορση, η αυτοπεποίθηση, η κοινωνική υπευθυνότητα, η αντοχή στην πίεση, η ακεραιότητα, οι ηθικές αξίες, η ικανότητα καθοδήγησης, η γνώση οργάνωσης, η ευελιξία στη σκέψη, το ευρύ πνεύμα, η ικανότητα να εμπνέει, να συντονίζει, η σταθερότητα, η ειλικρίνεια, η ταπεινότητα, η αισιοδοξία, η

δικαιοσύνη, η αξιοπιστία, η ηθικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, εντιμότητα, η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, η ισχυρή θέληση, η διπλωματία, το πάθος για υψηλές επιδόσεις, η προσαρμοστικότητα (Leithwood & Mascall, 2008; Καμπουρίδης, 2002).

2.14. Δεξιότητες επικοινωνίας

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν στοιχείο των ανθρώπινων σχέσεων και ο διευθυντής ως ηγέτης πρέπει να τις διαθέτει και αν όχι, να τις καλλιεργήσει. Η επικοινωνία συνδέεται με την επαφή και την αλληλεπίδραση των ανθρώπων, είναι σημαντική για τη δημιουργία σχέσεων και κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής (Αργυροπούλου, 2012). Οι συμμετέχοντες στη σχολική κοινότητα απαιτούν πληροφόρηση, η διδασκαλία επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, όπως και ο συντονισμός του προσωπικού. Η επιτυχής επικοινωνία καθιστά τη διοίκηση του σχολείου ευκολότερη διαδικασία, αφού μέσω αυτής, οι παρανοήσεις αποφεύγονται, οι συγκρούσεις ελαχιστοποιούνται, οι σχέσεις αναπτύσσονται και δημιουργείται ομαδικό πνεύμα ανάμεσα σε όλα τα στελέχη της σχολικής μονάδας (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους για να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, όπως μέσω ανακοινώσεων, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, επίσημων ή ανεπίσημων συναντήσεων, εντός του σχολείου ή εκτός του χώρου του σχολείου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Η σωστή επικοινωνία διευθυντή και εκπαιδευτικών ενισχύει την αίσθηση της κοινής ομάδας, της συνοχής των μελών, συμβάλλει στην ανάπτυξη αισθημάτων ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης και ενισχύει το θετικό κλίμα στο σχολείο. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για το διευθυντή καθώς πρέπει να γνωρίζει με ποιον τρόπο θα δώσει τις εντολές, θα καθοδηγήσει, θα παροτρύνει τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Σαΐτης, 2005).

2.15. Δημοκρατικές αρχές

Το σχολείο πρέπει να διοικείται με αρχές δημοκρατικές, συνεργατικές, συμμετοχικές αρχές που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Ο διευθυντής πρέπει να προσπαθεί να εμπλέξει τους συνεργάτες του στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό στόχων ώστε να είναι όλοι συνυπεύθυνοι (Μπρίνια, 2008). Πρέπει να προσπαθεί να είναι αμερόληπτος και αντικειμενικός στις κρίσεις του τόσο για τους μαθητές, όσο και για τους εκπαιδευτικούς, ουδέτερος στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων (Σαΐτης, 2008), τίμιος στις διαπροσωπικές και άλλες συναλλαγές, δίκαιος και μέσα στο πλαίσιο των νόμων όταν λαμβάνει αποφάσεις (Μπρίνια, 2008).

2.16. Αποφασιστικός (λήψη αποφάσεων)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιο συγκεκριμένα ορθών αποφάσεων, αποτελεί κεντρική

λειτουργία της διοίκηση ενός σχολείου, η οποία καθορίζει το μέλλον αφού επηρεάζει την εξέλιξη και το μέλλον του σχολείου. Ο διευθυντής καθημερινά λαμβάνει αποφάσεις για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, αποφάσεις σημαντικές, κρίσιμες ή και απλές, καθημερινές που αφορούν αντίστοιχα θέματα. Οπότε και πρέπει να είναι αποφασιστικός, να λαμβάνει έγκαιρα τις αποφάσεις, να προβαίνει γρήγορα στις απαραίτητες ενέργειες για να ανταποκριθεί σωστά στο έργο του. Σημαντικό στοιχείο είναι και η δυνατότητα εξαγωγής λογικών συμπερασμάτων ακόμα και κάτω από δύσκολες και γεμάτες ένταση καταστάσεις (Καμπουρίδης, 2002).

3. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Οι σύγχρονες εξελίξεις στην αγορά εργασίας και ευρύτερα στην κοινωνία τοποθετούν στο επίκεντρο την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και την ανάγκη μιας επιτυχημένης εκπαιδευτικής διοίκησης από τους ηγέτες του σχολείου. Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο τους, που έχει αλλάξει και δεν είναι πλέον η επιβολή της τάξης και των αποφάσεων του Υπουργείου Παιδείας, αλλά είναι διαφορετικός, πολύπλευρος, απαιτητικός, δύσκολος. Το αποτελεσματικό σχολείο χαρακτηρίζεται από ένα θετικό σχολικό κλίμα, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις λειτουργούν σωστά, υπάρχει επικοινωνία, αλληλοβοήθεια, κλίμα συναδελφικότητας και συνεργασίας, ο μαθητής βρίσκεται στο επίκεντρο και στόχος είναι η αποτελεσματική μάθηση (Καψάλης, 2005; Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006). Το κοινό όραμα, οι ξεκάθαροι στόχοι, η κοινή λήψη αποφάσεων, η εισαγωγή καινοτομιών, η συνεχής επιμόρφωση αποτελούν παράγοντες ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Σε όλα αυτά κεντρικό και κύριο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής - ηγέτης του σχολείου και ο τρόπος της ηγεσίας. Αρκετοί ερευνητές (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014; Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007; Θεοφιλίδης, 2012; Leithwood & Mascall, 2008) υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής για είναι αποτελεσματικός πρέπει να υιοθετήσει μια μορφή ηγεσίας μετασχηματιστικού τύπου και από διοικητικός διεκπεραιωτής – γραφειοκράτης να γίνει σχολικός ηγέτης. Να προσπαθήσει να δημιουργήσει μία σχολική κουλτούρα, ένα κοινό όραμα, να υποστηρίξει εκπαιδευτικούς και μαθητές να συμμετάσχουν, να δώσει ερεθίσματα και να βοηθήσει στην εισαγωγή καινοτομιών, να ενδιαφερθεί για τις ανάγκες όλων.

Οι αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας, είναι πολλές και διαφορετικές, διοικητικές, διαχειριστικές, εκπαιδευτικές, διδακτικές, παιδαγωγικές (Στραβάκου, 2003). Ο σύγχρονος διευθυντής είναι δάσκαλος, γενικός διευθυντής, επιστήμονας, εκπαιδευτικός ηγέτης, διοικητικός ηγέτης, οργανωτής προγράμματος, σύμβουλος, μέντορας, συνεργάτης, υποστηρικτής (Στιβακτάκης, 2006). Είναι ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του σχολείου, τα γνωρίσματα – χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει είναι πολλά και έγινε προσπάθεια να κατηγοριοποιηθούν παραπάνω και είναι συνδυασμός χαρακτηριστικών γνωρίσματος της προσωπικότητάς του με χαρακτηριστικά του στυλ ηγεσίας. Ο επιτυχημένος και αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης πρέπει να επιμορφώνεται συνεχώς, να καταρτίζεται σε θέματα που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις, τη διοίκηση και την οργάνωση και να έχει τη στήριξη και τη βοήθεια της πολιτείας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Ανθοπούλου, Σ.Σ. (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο: Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (σσ. 17-92). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αργυροπούλου, Ε. (2012). Η Οικονομική Διαχείριση της Σχολικής Μονάδας και ο Ρόλος του Διευθυντή. Στο Μ. Νικολαΐδου (Επιμ.) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική*. (σσ. 229–244). Αθήνα: Ίων.
- Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων*, 30, 92-108.
- Βιτσιλάκη, Χ., & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Γιαννακάκη, Μ.Σ. (2005). Η εφαρμογή καινοτομιών στη σχολική μονάδα. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Θεοφιλίδης, Χρ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία: θεωρητική προσέγγιση. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καψάλης, Α. (2005). Χαρακτηριστικά του καλού σχολείου. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων* (σσ. 3-29). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κατάνου, Θ., Μαλιβίτση, Ζ., Μνηματίδου, Μ., Ταυλαρίδου, Ζ. και Τσιμηρίκα, Λ. (2003), Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή σχολείου: προκλήσεις και προοπτικές, στο: *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές*, Πρακτικά Ημερίδας, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, σσ. 141-148.
- Καραγιάννη, Α. (2008). *Το Έργο και ο Ρόλος του Διευθυντή στην Ανάπτυξη του Επαγγελματικού Λυκείου*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ., & Νιτσόπουλος, Β. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*.

Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

- Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική, Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων & Συστημάτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης*. Αθήνα: Έλλην.
- Μπινιάρη, Λ. (2012). *Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση. Πορτραίτο και προφίλ*. Διδακτορική διατριβή. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθέσιμο στο: [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5534/6/Nemertes_Biniari\(teeapi\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5534/6/Nemertes_Biniari(teeapi).pdf).
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπρίνια Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Μπούζος, Α. (2007). *Σχολείο και Οικογένεια*. Επιστημονική Επετηρίδα της Ψυχολογικής Εταιρίας Βορείου Ελλάδος. Θεσσαλονίκη: Ελληνικά Γράμματα.
- Νόμος 1566/1985: *Δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-1566-1985.html>
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων*. Αθήνα: Ίων.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πισιή-Πιερουλλή, Χ. (2015). Κριτική παρουσίαση μοντέλου κατανεμημένης ηγεσίας, το οποίο δύναται να εφαρμοστεί σε σχολική μονάδα. *Βελτίωση και Ανάπτυξη Σχολικής Μονάδας*, 1(1), 33-39.
- Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Ταυτότητα του Διευθυντή την Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Σαϊτή, Α., & Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. Α. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ.Α. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαϊτής, Χ. Α. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Στιβακτάκης, Ε. (2006). *Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διδακτορική διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Στραβάκου, Π. (2008). Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας – Η οπτική των φοιτητών. *Επιστήμες Αγωγής, 1*, 149-162.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

Beare, H., Caldwell, B., & Millikan, R. (1992). *Creating an excellent school*. London: Routledge.

Cibulka, J., & Nakayama, M. (2000). *The creation of high performance schools through organizational and individual learning: A practitioner's guide to learning communities*. National partnership for excellence and accountability in teaching. RFP-97-0101, Project 4.4.1, Deliverable Number 2530. Διαθέσιμο στο: <http://www.ericsp.org/pages/digests/Guide.htm>.

Davies, P., & Coates, G. (2005). Competing conceptions and values in school strategy: Rational planning and beyond. *Educational Management, Administration and Leadership, 33*(1), 109-124.

Day, D.V., & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review, 17*(4), 360-373.

Fullan, M. (2002). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools. *Teachers and Teaching: theory and practice, 8*(3), 409-419.

Hansson, P. & Gamage, D. (2005). *Pre-service training and in-service training for educational management*. BRNO & TELC, the Czech Republic.

Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management, 22*(1), 15-26. doi: 10.1080/13632430220143024a

Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A. & Chapman, C. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. London: Routledge Falmer.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson D. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. London: Prentice Hall.

Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Harvard: Business School Publishing Corporation.

Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration, 48*(1), 7-30.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1996). Envisioning your future: imagining ideal scenarios. *The Futurist, 30*(3), 14.

Leithwood, K. & Mascal, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44, 529-561.

Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.

Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* London: Routledge Falmer.