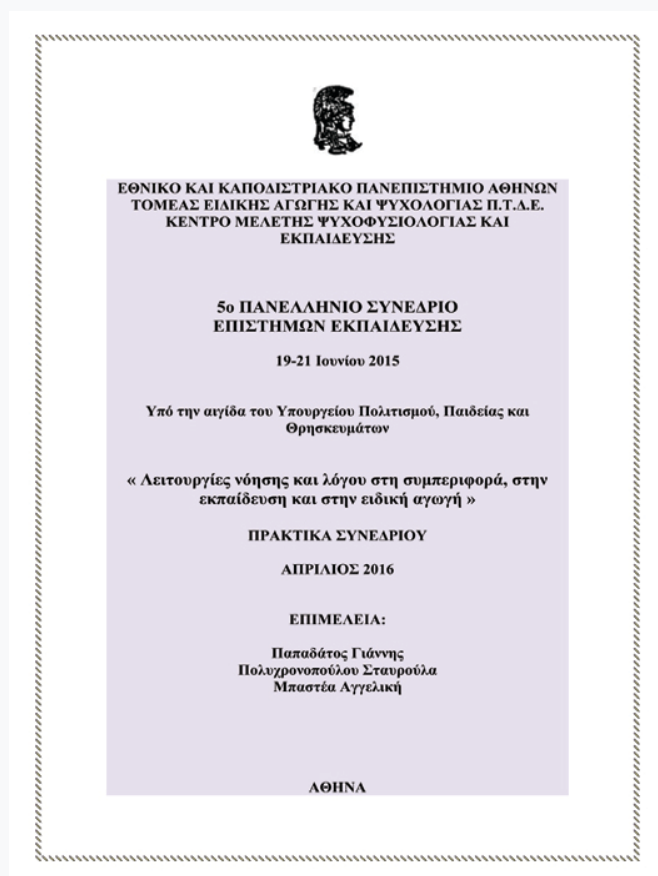


Panhellenic Conference of Educational Sciences

Vol 2015, No 1 (2015)

5th Conference Proceedings



Διεύθυνση και Ηγεσία Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Ευστάθιος Ανδρής

doi: [10.12681/edusc.130](https://doi.org/10.12681/edusc.130)

To cite this article:

Ανδρής Ε. (2016). Διεύθυνση και Ηγεσία Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. *Panhellenic Conference of Educational Sciences*, 2015(1), 150–155. <https://doi.org/10.12681/edusc.130>

Διεύθυνση και Ηγεσία Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Ευστάθιος Ανδρής
ΜΑ Φιλοσοφίας και Διοίκησης της Εκπαίδευσης
andrisphil@yahoo.gr

Περίληψη

Η αναδιάρθρωση της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, ως οντότητας με συγκεκριμένη δομή, που ενεργεί σε κοινωνικό χώρο, στηρίζει τη λειτουργία της σε ανθρώπινο δυναμικό και τάσσεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένων σκοπών μέσα από τη συστηματοποίηση ενός συνόλου ενεργειών, αποτελεί εθνική στρατηγική επιλογή για τον επαναπροσδιορισμό του εκπαιδευτικού μας συστήματος στις σύγχρονες συνθήκες. Σκοπός της παρούσας έρευνας υπήρξε η ανάδειξη του υψηλού ενδιαφέροντος που συγκεντρώνει η σχολική μονάδα ως κοινότητα μάθησης, χώρος κουλτούρας και πολιτισμού, αλλά και διοικητικός οργανισμός θεσμικά ιεραρχημένος και οργανωμένος. Ειδικότερα εις ό,τι αφορά στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως διαδικασίας συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για επίτευξη προτεθέντων κοινών στόχων, διερευνήθηκε ο ρόλος και η σημασία του Διευθυντή, οι αρμοδιότητες και τα ανατιθέμενα σ' αυτόν καθήκοντα, καθώς και τα επιστημονικά, παιδαγωγικά και διοικητικά χαρακτηριστικά που προϋποτίθενται για την επιτυχή και αποτελεσματική άσκηση της σχολικής ηγεσίας εκ μέρους του. Η μελέτη του νομικού πλαισίου και η αξιοποίηση επιλεγμένης ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας κατέτεινε στην αδρομερή διάκριση τριών κυρίως μορφών άσκησης της ηγεσίας : α) της αυταρχικής, β) της χαλαρής και γ) της δημοκρατικής ηγεσίας, διακριτών επί τη βάση διαφοροποιούμενων χαρακτηριστικών και προτεραιοτήτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκλίνουν στην ανάδειξη της δημοκρατικής ηγεσίας ως αναγκαίας συνθήκης για την πραγμάτωση του στόχου της ποσοτικής και ποιοτικής αναβάθμισης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, κατά το πρόταγμα της σύγχρονης παιδαγωγικής συγκυρίας και την αρχή της δημοκρατίας και της δικαιοσύνης.

Λέξεις-Κλειδιά: σχολική μονάδα, διοίκηση, εκπαιδευτικοί, διευθυντής

Abstract

The organizational and administrative restructuring of Secondary Education as a fully-fledged social entity whose functional mode is underpinned by human resources, concomitantly aiming at the accomplishment of specific tasks through the regularization of a set of actions, constitutes an option of national strategy towards the redefinition of our own educational system within the modern framework. This paper intends to highlight the preponderance of the school unit as a learning community, a place of culture and civilization, as well as an administrative, institutionally hierarchical organization. More particularly, regarding school administration as a means to coordinate specific activities and human resources for the achievement of common goals, this research considers the role and significance of the school principal, namely his/her duties and responsibilities, focusing on the precedence of scientific, pedagogical and executive assets to effectively fulfill his/her leadership. The study of respective legal framework and the development of selected Greek and foreign language bibliography concluded upon three varying forms of scholastic leadership and administration, on the basis of distinguishing qualities and priorities: a)

peremptory, b) resilient, c) democratic. As deduced by the research results, democratic administration tends to ethically and pragmatically preside as a prerequisite for the actualization of quantitative and qualitative upgrading of the Greek educational system, at the behest of modern pedagogical conjuncture and in accordance with the principles of democratic righteousness.

Keywords: school unit, administration, teachers, director

Η σχολική μονάδα αντιμετωπίζεται ως τυπικός οργανισμός επιφορτισμένος με το καθήκον της πραγμάτωσης προκαθορισμένων «αντικειμενικών» σκοπών μέσω συγκεκριμένων οργανωτικών διαδικασιών, που προσδιορίζουν, συντονίζουν και αξιολογούν στοχευμένη συνεργατική εργασία των ανθρώπινων συντελεστών του σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, την ίδια στιγμή που καθορίζουν και κατανέμουν ευθύνη και εξουσία στα μέλη του –συνδεδεμένα με σχέσεις ιεραρχίας μεταξύ τους (Σαϊτής, 1992). Βέβαια, το σχολείο παρουσιάζει ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλες τυπικές οργανώσεις, όπως οι επιχειρήσεις λ.χ., που οφείλονται στον διφυή χαρακτήρα του ως διοικητικού και κοινωνικού, ταυτόχρονα, θεσμού. Από την πρώτη ιδιότητά του, εκπορεύεται η θεσμικά προσδιορισμένη λειτουργία του, ο έντονα συγκεντρωτικός χαρακτήρας και η ιεραρχική του οργάνωση στη βάση κανόνων που ρυθμίζουν σχέσεις, ορίζουν θέσεις και προσδιορίζουν ρόλους με συγκεκριμένα δικαιώματα και καθήκοντα. Η δεύτερη, ορίζει την κοινωνική λειτουργία του στην τοπική και την ευρύτερη κοινωνική δομή στην οποία εντάσσεται και προσδιορίζει τη μορφή της δράσης και των σχέσεών του με τους άλλους θεσμούς στο πλαίσιο των εκάστοτε ιστορικών συμφραζομένων του, σε αναφορά με τις γενικότερες κοινωνικο-πολιτικές, πολιτισμικές και οικονομικές συνθήκες στη δεδομένη συγκυρία, αλλά και υπό την επίδραση οργανωμένων συμφερόντων και ομάδων πίεσης. Από την άλλη μεριά, οι εκπαιδευτικοί δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμοι πόροι, καθώς, όπως έχει αποδειχθεί επιστημονικά, μετέχουν στο παιδαγωγικό-διδασκτικό έργο εφοδιασμένοι με την ατομική του «σκευή» ο καθένας, επιστημονική, παιδαγωγική, ιδεολογικο-πολιτική, γεγονός που τους επιτρέπει -στα πλαίσια της δεδομένης σχετικής αυτονομίας τους από την εκπαιδευτική δομή- να επεμβαίνουν με τον τρόπο τους στη διαδικασία μετάδοσης γνώσεων, διαμόρφωσης στάσεων και διάπλασης χαρακτήρων, που επιτελεί η αγωγή (Giroux, 1983· Ηλιού, 1988).

Διοίκηση σχολικών μονάδων Β/θμιας Εκπαίδευσης – Ρόλος του Διευθυντή

Σύμφωνα με το Νόμο 1566/85, άρθρο 11, Δ,1 «Ο διευθυντής του σχολείου είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων». Μετέχει, επίσης, «στην αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών του σχολείου και συνεργάζεται με τους σχολικούς συμβούλους», ενώ ασκεί διδακτικό έργο περιορισμένου εβδομαδιαία χρόνου ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου και συμμετέχει ως πρόεδρος στο σχολικό συμβούλιο και στη σχολική επιτροπή, υποβοηθητικών οργάνων για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του σχολείου και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Οι αρμοδιότητες αυτές, από τις οποίες εκπορεύεται και η λειψή εξουσία του, παραμένουν χωρίς ουσιαστικές αλλαγές μέχρι την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, οπότε στα πλαίσια της «αναψηλάφησης» του εκπαιδευτικού συστήματος και της αναδιοργάνωσης της εκπαιδευτικής διοίκησης, ο ρόλος του αναβαθμίζεται και η εξουσία του διευρύνεται. (Κουλουμπαρίτση κ.α., 2010).

Διεύθυνση και Ηγεσία

Εάν θελήσουμε να αποσαφηνίσουμε τον όρο «ηγεσία», σκοντάφτουμε στην απουσία ενός συγκεκριμένου και καθολικά αποδεκτού ορισμού της, παρόλο που δεν έχει πάψει να αποτελεί πεδίο ζωηρού ενδιαφέροντος και εντατικής μελέτης εκ μέρους των κοινωνικών επιστημόνων κατά τους δυο τελευταίους αιώνες. Η έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των μελετητών και των ερευνητών της οφείλεται, πιθανόν, αφενός, στο γεγονός ότι, ως πολυπαραγοντικό και πολυδιάστατο κοινωνικό φαινόμενο, αντιστέκεται σθεναρά σ' έναν στεγανό, ενιαίο και σαφή ορισμό της και ξεφεύγει έντεχνα από κάθε προσπάθεια (περι) ορισμού της, και αφετέρου, στην οπτική υπό την οποία την προσεγγίζει ο κάθε επιστήμονας, τους ιδιαίτερους θεωρητικούς προσανατολισμούς στη βάση των οποίων τη μελετά και τις παραμέτρους στις οποίες δίνει έμφαση. Αν, όμως, η «ηγεσία» ως έννοια παραμένει ασαφής και συγκεχυμένη, δεν συμβαίνει το ίδιο και με την αναγνώριση της σημασίας της, ως σύνθεσης φαινομένων ισχύος, εξουσίας κι επιρροής (Hemphill, 1968), για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Η ηγεσία, αναγνωρίζεται πέραν πάσης αμφιβολίας ως σημαντική παράμετρος της διοικητικής εργασίας, που ασκείται είτε «εκ των άνω» είτε μέσω διαλεκτικής αλληλεπίδρασης «ηγέτη» και υφισταμένων του και αποβλέπει, κυρίως, στη ρύθμιση νοοτροπιών και συμπεριφορών των εργαζομένων σε αναφορά με τις συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται (Μπουραντά, 1984) για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Από τη στιγμή που η «ηγεσία» βρίσκει την εννοιολογική και την πραξιακή της τελείωση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μιας οργάνωσης με την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα (Hersey&Blanchard, 1977), είναι προφανές ότι ο Διευθυντής-«ηγέτης» έχει σημαντική συνεισφορά στην ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών της σχολικής μονάδας. Κι αυτό, γιατί (δυνητικά) εμπνέει, ενεργοποιεί και συντονίζει -μέσα από ένα πολυεπίπεδο πλέγμα επικοινωνίας και σχέσεων- το μόνο έμπυχο και πλέον δυναμικό στοιχείο στον οργανωσιακό χώρο με βούληση, ανάγκες, συνήθειες και κίνητρα, κατευθύνοντάς το σε συνεκτικές, συνεργατικές κι ενσυνείδητες δραστηριότητες, οι οποίες προδιαγράφουν την αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών (Σαϊτης, 1992) με θετικές προεκτάσεις στην κοινωνική ζωή.

«Στυλ» ηγεσίας

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, μεταφέρει στην πράξη την προσωπική θεωρία διοίκησης του ηγέτη, εκφράζει τις ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει, αντανακλά την προσωπικότητα και την γενικότερη κουλτούρα του και πλαισιώνει κάθε ενέργεια και δραστηριότητά του. Αποτελεί, δε, σύμφωνα με πολυπληθείς μελέτες κι έρευνες, διεθνείς και ελληνικές, έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού καθώς -υπό προϋποθέσεις- μειώνει το στρες των εργαζομένων, τους δεσμεύει στην υποχρέωση συνεισφοράς και τους ωθεί σε ενεργή εμπλοκή στην παραγωγική εργασία με στόχο τη μέγιστη απόδοση της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουν (Κανελλόπουλος, 1990), παρωθεί σε συγκεκριμένες δράσεις και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού (Ζαβλανού, 1998) επιδρά θετικά στη δημιουργία συνοχής της ομάδας των εργαζομένων και αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία τους. Με δυο λόγια, αποτελεί το ενδεδειγμένο μέσο για την αποτελεσματική έκφραση της «τέχνης του να επιτυγχάνεις σκοπούς μέσω των ανθρώπων» (Stoner, 1978). Τα «στυλ» ηγεσίας μπορούμε να τα

εντάξουμε αδρομερώς σε τρεις κατηγορίες, την *αυταρχική ηγεσία*, τη *δημοκρατική ηγεσία* και τη *χαλαρή ηγεσία*

1. Η *αυταρχική ηγεσία* αποτελεί μέθοδο άσκησης εξουσίας βασισμένη σε μια σαφή γραφειοκρατική ιεράρχηση σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, από την οποία εκπηγάζουν συγκεκριμένοι κανόνες επικοινωνίας και συνεργασίας τους, αρθρωμένοι στο δίπολο «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή». Σ' αυτή την περίπτωση, ο προϊστάμενος αναλαμβάνει αποκλειστικά τον προγραμματισμό και την οργάνωση του οργανωσιακού χώρου και παίζει κυριαρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των ενεργειών όλων των μελών της ομάδας, η μη εκτέλεση των οποίων επισύρει κυρώσεις. Χρησιμοποιεί αυταρχική συμπεριφορά, συνοδευόμενη από έμμεσο ή και άμεσο εκφοβισμό και απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις. Ένας τέτοιος ηγέτης σχολικής μονάδας, υποβαθμίζει και αποεπαγγελματικοποιεί τους εκπαιδευτικούς στερώντας τους τη δυνατότητα αφενός, ανάληψης πρωτοβουλιών για τη διεκπεραίωση του παιδαγωγικού έργου τους και αφετέρου, συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία απρόσωπων σχέσεων που δεν προωθούν τη συνεργατική δράση για την υλοποίηση προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων. Ως αποτέλεσμα, η σχολική μονάδα αδυνατεί να αποδώσει τα μέγιστα των δυνατοτήτων της και, κατ' επέκταση, το σχολείο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στη δυναμική των καιρών και στις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες συμβάλλοντας στην προώθηση του «κοινού συμφέροντος».

2. Εξίσου αναποτελεσματική για την εκπαίδευση είναι και η *χαλαρή ηγεσία*, που εντάσσεται στο ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ο προϊστάμενος λειτουργεί απλά ως χορηγός πληροφοριών προς τους υφισταμένους του στο πλαίσιο «κοινοτικών σχέσεων», που καταργούν τελείως την ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς προωθούν την ισάξια συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση του συλλογικού έργου χωρίς ιεραρχικές διαφοροποιήσεις και θεσμοθετήσεις ρόλων, αλλά με αυξημένη ευαισθησία στις αξίες και τα συναισθήματά τους. Η αποδοχή συμπεριφορών και ρόλων που επικρατούν σε κοινότητες, την οποία προωθεί αυτός ο τρόπος ηγεσίας, τον καθιστούν ιδανικό για την αποτελεσματική εργασία μιας ομάδας συνεργατών ισάξιου βαθμού, η οποία προϋποθέτει συσκέψεις με τον ηγέτη πριν τη μορφοποίηση προσωπικών αποφάσεων και απαιτεί ατομικές συνεισφορές για την ολοκλήρωση συλλογικού έργου. Δεν είναι, όμως, αποτελεσματικός στη διοίκηση οργανισμών που βασίζουν την αποδοτικότητά τους στη συστημική αλληλεξάρτηση των μελών τους υπό τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο ενός ηγετικού στελέχους και προσβλέπουν στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ωφέλειας για τον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό ατόμων, όπως συμβαίνει με το εκπαιδευτικό σύστημα.

3. Έχοντας «απορρίψει» την αυταρχική και τη χαλαρή εξουσία ως αναποτελεσματικές για την ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας κι αποτελεσματικότητάς της με κριτήριο την προώθηση του «κοινού καλού», καταλήγουμε διά της εις άτοπον απαγωγής στη *δημοκρατική ηγεσία*, η οποία ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας ως δομικού στοιχείου του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος, νοούμενου ως «ζώντος οργανισμού» που λειτουργεί σε συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον, με το οποίο το συνδέουν σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης, και έχει σκοπό ύπαρξης, κυρίως, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Σ' αυτό το πλαίσιο, η σχολική μονάδα εξειδικεύει και προσαρμόζει τις γενικές αρχές λειτουργίας

του εκπαιδευτικού συστήματος στις ιδιαίτερες συνθήκες και καταστάσεις που αντιμετωπίζει η ίδια, ενώ υπηρετεί τους στόχους του μέσα από κοινές διαδικασίες και δραστηριότητες όλων των υπηρετούντων σ' αυτή εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητα των οποίων αναλαμβάνει να διασφαλίσει ο διευθυντής-«ηγέτης» με τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο του παραγόμενου συλλογικού έργου «εκ των έndon». Στην προκειμένη περίπτωση η λήψη αποφάσεων για την εκτέλεση συνεργατικού έργου προϋποθέτει την ενεργή εμπλοκή του σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται -με την ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών κι απόψεων εμποτισμένων με τη βούληση και το αίσθημα ευθύνης για την αποτελεσματική εκτέλεσή του όλων των μελών της ομάδας- η αποσαφήνιση των στόχων και των επιδιώξεων της σχολικής μονάδας, καλλιεργείται η σύμπνοια και το ομαδικό πνεύμα και παρέχονται ηθικά κίνητρα για μεγιστοποίηση των προσπαθειών προς επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος. Περνώντας από το επίπεδο της λήψης αποφάσεων σ' αυτό της υλοποίησής τους, καταλυτικός είναι ο ρόλος του δημοκρατικού ηγέτη στη διακριτική επίβλεψη του έργου των υφισταμένων μέσα από την παροχή οδηγιών και υποδείξεων για την ομαλή διεκπεραίωση της εργασίας και τον συντονισμό των εργασιών για την αποφυγή τυχόν επικαλύψεων ή παραλείψεων που μειώνουν την αποτελεσματικότητά του. Οι δυο αυτές δραστηριότητες απαιτούν από τον διευθυντή να διαθέτει πείρα και ιδιαίτερες δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνον γιατί γενικά η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να προσανατολισθεί σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, αλλά, κυρίως, επειδή υπακούει συχνά σε παρορμήσεις που έχουν να κάνουν με την εσωτερική ανάγκη για αναγνώριση και διάκριση.

Καταληκτικά, η ομαλή και αποδοτική λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει την εξασφάλιση της αρμονικής συνεργασίας ανάμεσα στον διευθυντή και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό (Ζάχαρη, 1985· Χιώτη, 1981) μέσα από μια ηγεσία δημοκρατικού χαρακτήρα, που διατηρεί, όμως, για τον εαυτό της το δικαίωμα του τελικού λόγου στη λήψη αποφάσεων και της επιβολής τους σε περίπτωση αδυναμίας συμφωνίας, καθώς χρεώνεται την αποκλειστική ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής και την επίτευξη προδιαγεγραμμένων εκπαιδευτικών στόχων. Δεν είναι εύκολο εγχείρημα και απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες που δεν διαθέτουν όλα τα άτομα.

Βιβλιογραφία

- Giroux, H.A. (1983). *Theory and Resistance in Education. A Pedagogy for the Opposition*. Mass: Bergin and Garvey.
- Hemphill, J.K. (1968). What is Leadership?. *The Canadian Administrator*. 8, 2, σσ.5-8.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs.
- Stoner, J.A.F. (1978). *Management*. N. Jersey
- Ζαβλανού, Μ. (1998). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην
- Ζάχαρη, Ε. (1985). *Οργάνωση και Διοίκηση Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β., σσ. 453-488
- Ηλιού, Μ. (1988). *Εκπαιδευτική και Κοινωνική Δυναμική*. Αθήνα: Πορεία
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*. (γ' έκδοση) Αθήνα: International Publishing
- Κουλουμπάριτση, Α.Χ. κ. α. (2010). Το Διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Παιδαγωγικών Θεμάτων*, τευχ. 13, σσ. 43-54.

- Μπουραντά Δ. (1984). *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ.Αθ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Χιώτη. Μ.Π. (1981). *Ανθρώπινες Σχέσεις στο Σχολείο*. Αθήνα: εκδ. ΣΕΛΕΤΕ.