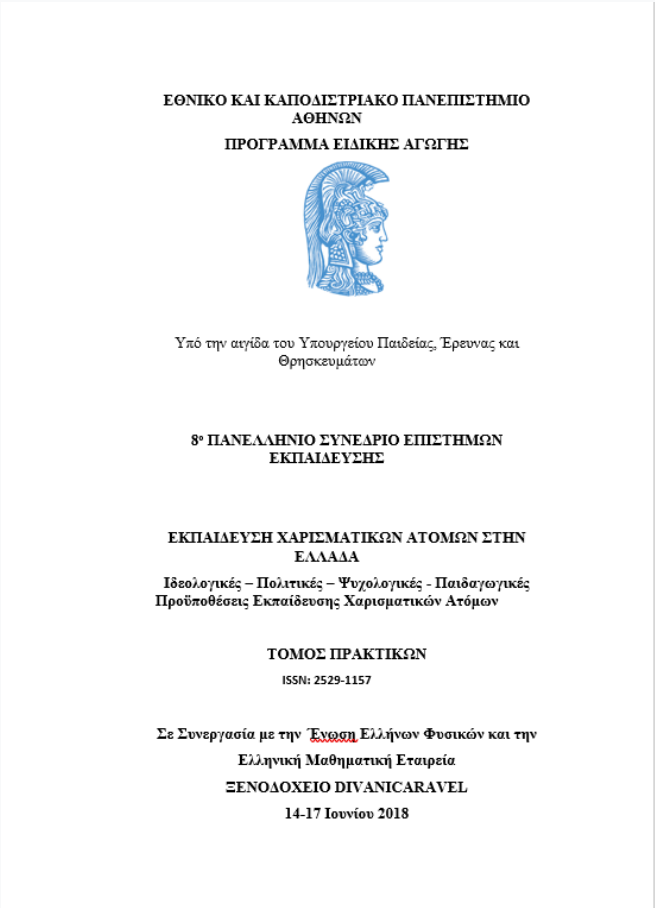
ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 8 (2018)

8ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

8ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ιδεολογικές – Πολιτικές – Ψυχολογικές - Παιδαγωγικές Προϋποθέσεις Εκπαίδευσης Χαρισματικών Ατόμων

ΤΟΜΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

ISSN: 2529-1157

Σε Συνεργασία με την Ένωση Ελλήνων Φυσικών και την Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANICARAVEL

14-17 Ιουνίου 2018

Οι αντιλαμβανόμενες από τον ίδιο ανάγκες του Έλληνα διευθυντή (και του προϊσταμένου μικρών σχολείων) του Δημοτικού Σχολείου για την επαγγελματική του ανάπτυξη: το μοντέλο που λύνει την αντίφαση και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα πλαίσια.

Ελένη Πολίτου

doi: 10.12681/edusc.2738

Βιβλιογραφική αναφορά:

Πολίτου Ε. (2020). Οι αντιλαμβανόμενες από τον ίδιο ανάγκες του Έλληνα διευθυντή (και του προϊσταμένου μικρών σχολείων) του Δημοτικού Σχολείου για την επαγγελματική του ανάπτυξη: το μοντέλο που λύνει την αντίφαση και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα πλαίσια. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, *8*, 886–900. https://doi.org/10.12681/edusc.2738

Οι *αντιλαμβανόμενες* από τον ίδιο ανάγκες του Έλληνα διευθυντή (και του προϊσταμένου μικρών σχολείων) του Δημοτικού Σχολείου για την επαγγελματική του ανάπτυξη: το μοντέλο που λύνει την αντίφαση και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα πλαίσια.

Πολίτου Ελένη, νηπιαγωγός , MBA email:elenapolitou2007@hotmail.com

Supervisor: Dr Vincent Pieterse, University of Leicester

Περίληψη

Σε παγκόσμιο επίπεδο ο ρόλος του διευθυντή του Δημοτικού σχολείου έχει αναδειχθεί ως ο πλέον σημαντικός για την εξέλιξη του σχολείου και την περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη της χώρας . Ως εκ τούτου, η διερεύνηση των εκπαιδευτικών του αναγκών μπορεί να αποκαλύψει σημαντικά στοιχεία προς αυτή την κατεύθυνση. Στην Ελληνική πραγματικότητα κυριαρχεί ένα παραδοσιακό και ιεραρχικό μοντέλο στη διοίκηση του σχολείου. Το μοντέλο αυτό έχει αποδειχθεί ότι δεν ευνοεί την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που βοηθούν την εξέλιξη του σχολείου και των εκπαιδευτικών που είναι μέσα σε αυτό. Η αρχική πρόθεση της παρούσας μελέτης, που διεξήχθη πρόσφατα, ήταν να διερευνήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των Διευθυντών των δημόσιων και ιδιωτικών δημοτικών σχολείων στην Ελλάδα, καθώς είναι μία από τις χώρες που δεν προσφέρει συγκεκριμένη εκπαίδευση στα διευθυντικά στελέχη των σχολείων. Η ανάλυση των αντιφάσεων που προέκυψαν από την έρευνα ήταν η αφορμή για να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο σε άλλες χώρες όσο και σε διαφορετικές βαθμίδες. Το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της αυτονομίας στη λήψη της απόφασης από πλευράς του διευθυντή ως της πιο σημαντικής παραμέτρου που μπορεί με την παρουσία της να ενθαρρύνει ή με την απουσία της να αποθαρρύνει την ανάπτυξη εκείνων των μορφών εκπαιδευτικής ηγεσίας που εξελίσσουν τόσο το διευθυντή όσο και το σχολείο. Το πιο βασικό συμπέρασμα αυτής της μελέτης έγκειται στη διαπίστωση ότι ενώ το εκπαιδευτικό σύστημα στη Ελλάδα είναι άκρως ιεραρχικό δεν αποτρέπει ωστόσο την εμφάνιση μορφών εκπαιδευτικής ηγεσίας που αποδεδειγμένα εξελίσσουν το σχολείο.

Λέξεις –κλειδιά: επαγγελματική ανάπτυξη; εκπαιδευτική ηγεσία; Αυτονομία; λήψη απόφασης; σχολική βελτίωση

Abstract:

Worldwide there has been a focus on the role of the principal as pivotal for school improvement and for the financial benefit at a country level. Context specific search for principal's development needs can reveal useful information for this domain. In Greece there exists a hierarchical and traditional educational system. This model is not fertile enough for the development of leadership styles which are consistent with the amelioration of the school and the teachers who work there. The initial purpose of this study was to identify the need for professional development of the Greek principal of elementary school as no formal preparation is available. The examination of the

controversies led to the formation of a model that can be applied to different countries and educational settings. This model depicts the pertinent role of the notion of autonomy in decision making as that of paramount importance. When autonomy is present it can lubricate the appearance of beneficial forms of leadership which are directly linked to principal's development. On the contrary, all this progress is impeded when it is absent. The main contribution of this study is the finding that, although the Greek educational environment is not the most fertile place for the development of more valuable forms of leadership, it does not exclude them though and this brings positive news for the amelioration of the school and its members even in traditional and hierarchical settings.

Key words: professional development; educational leadership; Autonomy; decision making; school improvement.

Εισαγωγή

Σε παγκόσμιο επίπεδο το ενδιαφέρον των ερευνητών έχει στραφεί στο ρόλο του διευθυντή του Δημοτικού σχολείου ως σημαντικού παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των χωρών σε οικονομικούς όρους (Lumby and Bryant, 2009).

Σε αυτό το περιβάλλον της αλλαγής υπάρχουν ακόμα χώρες όπου η έρευνα για την επαγγελματική ηγεσία είναι ανύπαρκτη, όπως και η κεντρική κρατική προετοιμασία για τα στελέχη της εκπαίδευσης (Lumby and Bryant,2009). Μία από τις χώρες που δεν προβλέπουν προετοιμασία είναι και η Ελλάδα (Gkolia and Brundrett, 2008).

Η έρευνα αυτή έρχεται να εμπλουτίσει το φτωχό τομέα της έρευνας στην εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα (Michaelidou and Pashiardis,2009) και να επιχειρήσει τη μελέτη τριών στοιχείων ταυτόχρονα, την εκπαιδευτική ηγεσία , την επαγγελματική ανάπτυξη και την αυτονομία στη λήψη της απόφασης. Η συγκεκριμένη μελέτη ξεκίνησε με τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των διευθυντών του Δημοτικού σχολείου σε επίπεδο θεματολογίας, χρονικής στιγμής στην καριέρα τους και συγκριτικά με άλλες χώρες και μετά τη συλλογή των πρώτων δεδομένων , η ανάλυση των αντιφάσεων οδήγησε στη δημιουργία ενός μοντέλου (Εικόνα 1) που μπορεί να αξιοποιηθεί τόσο σε διαφορετικές βαθμίδες όσο και σε άλλα εκπαιδευτικά συστήματα.

Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Από τη διοίκηση στην ηγεσία

Διοίκηση και ηγεσία είναι δύο έννοιες που έχουν αναδυθεί από δομές όπως η βιομηχανία και οι εταιρείες και έχουν δανειστεί στην εκπαίδευση. Η εκπαιδευτική ηγεσία ως ανεξάρτητος όρος υφίσταται από το 1985 με τον Hughes (1985) (Hughes, 1985 cited in Bush,2011)

Μέσα από τόσους ορισμούς και μορφές ηγεσίας η συγκεκριμένη μελέτη θα βασιστεί στο μοντέλο των Bush and Glover, 2002 που προσπάθησαν να γεφυρώσουν το κενό ανάμεσα σε θεωρία και πράξη και μίλησαν για οκτώ μορφές διοίκησης που οδηγούν σε δέκα μορφές ηγεσίας(Bush,2011).

Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες του OECD ενθάρρυναν την αποκέντρωση των σχολείων (Mertkan,2014) . Πολλοί ερευνητές αναφέρονται στον άμεσο έλεγχο που ασκείται από τις κυβερνήσεις μέσα από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης που μετατρέπεται απλώς σε έμμεσο (Gronn,2003) όταν μεταβαίνουν στην αποκέντρωση σύμφωνα με τις επιταγές των Νεοφιλελεύθερων κυβερνήσεων (Gunter and Thomson, 2009).

Δομή, ηγεσία και λήψη απόφασης

Η έννοια της λήψης της απόφασης ως συστατικό της διοίκησης συναντάται από το 1973 (Tannenbaum and Smith,1973 cited in Coleman and Glover,2010).

Στη μία άκρη βρίσκονται οι χώρες με τα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα όπου όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή και στην άλλη άκρη είναι οι χώρες που ενθαρρύνουν την αποκέντρωση των αποφάσεων (Braukmann and Schwarz, 2014). Μεγάλη συζήτηση έχει γίνει ωστόσο από τους ερευνητές σε σχέση με το βαθμό αυτονομίας που έχουν οι υπεύθυνοι των σχολείων ανεξαρτήτως της κρατικής δομής (Agasisti et al.,2013).

Κίνητρο και burn-out

Η έρευνα έχει δείξει ότι η έντονη γραφειοκρατία σε χώρες με συγκεντρωτικές δομές όπου δεν υπάρχει το κίνητρο της απόφασης στους διευθυντές, ευνοεί την εμφάνιση του “burn out” (Linda Evan, 1999 cited in Earley and Wendling,2004). Αντιθέτως, η εμφάνιση εποικοδομητικών μορφών ηγεσίας που δε συνδέονται με χαμηλών απαιτήσεων αρμοδιότητες είναι θετικοί προβλεπτικοί παράγοντες για τη μη εμφάνισή του (Pinew and Aronson,1988 cited in Rajesh and Suganthi,2013).

Οι γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις

Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται το παράδοξο της πλειοψηφίας των γυναικών σε θέσεις εκπαιδευτικών και της μειωμένης αντιπροσώπευσής τους σε διευθυντικές θέσεις (Coleman,2004).

Είναι ενδιαφέρον ωστόσο ότι οι γυναίκες διευθύντριες σε σχολεία δεν έρχονται αντιμέτωπες με κάποιο στερεότυπο σε σχέση με το φύλο τους καθώς η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι γυναίκες (Coleman,2004). Στο ζήτημα όμως του κοινωνικού κύρους υπάρχει σαφής προτίμηση στο πρόσωπο των ανδρών διευθυντών(Acker,1990 cited in Coronel et al., 2010) και ίσως αυτός να είναι ένας λόγος που αποθαρρύνονται οι γυναίκες από τη διεκδίκηση τέτοιων θέσεων (Sachs and Blackmore ,1998 cited in McLay,2008).

Επαγγελματική εξέλιξη και ηγεσία

Στις μέρες μας έχουν καταμετρηθεί περίπου πεντακόσια προγράμματα παγκοσμίως που παρέχουν συγκεκριμένη εκπαίδευση για τους διευθυντές των σχολείων ενώ υπάρχουν ακόμα χώρες που δεν έχουν υποχρεωτική προετοιμασία (Baker et al., 2007 cited in Murphy et al.,2009). Αυτή η διαφοροποίηση συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία επιλογής των διευθυντών που είναι παγκοσμίως μια θολή διαδικασία από άποψη κριτηρίων (Murphy et al., 2009).

Η σύγχρονη τάση για αναδιάρθρωση του σχολείου προκειμένου κάθε χώρα να ανταποκριθεί στον παγκόσμιο οικονομικό ανταγωνισμό, οδήγησε στην ανάγκη για έμφαση στην εξέλιξη του διευθυντή του σχολείου (Grogan et al., 2009).

Επιπλέον η απαίτηση για παγκοσμιοποίηση από οργανισμούς όπως ο OECD οδήγησε στον όρο συνεχόμενη επαγγελματική ανάπτυξη (CPD) (Stevenson,2010 cited in Mitchell,2013) που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη δια βίου μάθηση (Coolahan, 2002 cited in Fraser et al.,2007).

Στη διεθνή ατζέντα διαγράφεται μία πόλωση σε σχέση με την προσέγγιση της επαγγελματικής ανάπτυξης των στελεχών της εκπαίδευσης. Από τη μία πλευρά η τάση για παγκοσμιοποίηση επιβάλλει την ομογενοποιημένη εκπαίδευση (Burbules and Torres,2000 cited in Lumby and Bryant,2009) που όμως από άλλους προσεγγίζεται με καχυποψία (Collard,2006 cited in Lumby and Foskett,2008).

Εκπαιδευτική ηγεσία και επαγγελματική εξέλιξη στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το ενενήντα πέντε τοις εκατό των παιδιών φοιτούν σε δημόσια σχολεία , ποσοστό το οποίο είναι κάτω από το μέσο όρο των άλλων χωρών του OECD (OECD,2012). Από αυτά τα σχολεία τα εκατόν πενήντα δύο είναι σχολεία για παιδιά με ειδικές ανάγκες, μόνο είκοσι είναι πειραματικά και τα παιδιά Ρομά είναι πλήρως ενσωματωμένα στα σχολεία (www.statistics,gr). Από το σύνολο των σχολείων, το τριάντα εννιά τοις εκατό βρίσκεται στην επαρχία και το σαράντα τέσσερα τοις εκατό είναι στις πόλεις (www.statistics.gr).

Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα είναι άκρως συγκεντρωτικό με πολλά στρώματα στην ιεραρχία (Saitis and Menon,2004 cited in Gkolia and Brundrett,2008). Η διαδικασία επιλογής του διευθυντή χαρακτηρίζεται από συνεχόμενες αλλαγές λόγω των αντίστοιχων εναλλαγών των κυβερνήσεων που συνοδεύεται από έλλειψη διαφάνειας (Saiti, 2012) και εμπλοκή σε πολιτικά παιχνίδια (Athanasoula-Reppa,2001cited in Athanasoula-Reppa and Lazaridou,2008). Όταν το 1981 εντάχθηκε η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή ένωση δεσμεύτηκε για την έναρξη μιας αποκεντρωτικής πολιτικής ,παρόλα αυτά οι έρευνες δεν αποκάλυψαν ίχνη εκσυγχρονισμού (Saiti,2009; Zambeta,2002).

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν υποχρεωτικά προγράμματα εκπαίδευσης για την προετοιμασία των διευθυντών. Από την άλλη, οι έρευνες σε χώρες που έχουν ήδη εφαρμοστεί αντίστοιχες πολιτικές έχουν εισπράξει κριτική λόγω του μονοπωλίου (Bush, 2008).

Μεθοδολογία

Το δείγμα, η μέθοδος συλλογής των δεδομένων και η ανάλυση της ποιοτικής αυτής έρευνας επιλέχθηκαν να είναι συμβατά με την ερμηνευτική προσέγγιση (Morrison,2012 in Briggs et al,2012) που βασίζεται στην επιστημολογική επίγνωση (Thayer –Bacon, 2003 in Koro-Ljungberg et al,2009) και διασφαλίζει μόνο εσωτερική εγκυρότητα. Για παράδειγμα όλες οι συνεντεύξεις έγιναν δια ζώσης και τα αρχεία είναι διαθέσιμα για έλεγχο της αξιοπιστίας (Anfara and Brown,2001).

Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν στοχευόμενο και τυχαίο (Anon,2011) καθώς έχει φανεί ότι κάτι τέτοιο είναι κατάλληλο για εκπαιδευτική έρευνα (Tillman,2009). Η επιλογή του δείγματος έγινε με το κριτήριο της ποικιλίας κι έτσι επιλέχθηκαν ετερόκλιτα σχολεία σε όλη την Ελλάδα (Εικόνα 1) με εκπαιδευτικούς όλων των ηλικιών με διαφορετικά υπόβαθρα και σε διαφορετικό σημείο της καριέρας τους (Oplatka,2004). Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έγινε αντιληπτή η σπουδαιότητα των προϊσταμένων μικρών σχολείων κι έτσι συμπεριλήφθηκαν σε μεγαλύτερο αριθμό στο δείγμα και εντάχθηκαν στον τίτλο.

Φιγούρα 1.Το δείγμα της έρευνας σε γεωγραφική απεικόνιση

Για να διασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, τα ονόματα δεν εμφανίζονται και ο πίνακας καταγράφει τους συμμετέχοντες ανά περιοχή (Πίνακας 1)

Πίνακας 1. Πίνακας συμμετεχόντων

Γεωγραφική περιοχή	Είδος περιοχής	Γυναίκα / Άνδρας	Τίτλος	Είδος [illegible]υ/μέγ[illegible]	Χρόνια στη διεύθυνση/ συνολική θητεία	Προσόντα
Αθήνα	Πρωτεύουσα	Γυναίκα	Διευθύντρια	Μεγάλο δημόσιο πειραματικό	8/28	Δασκάλα, Φιλοσοφική, Μεταπτυχιακό
Μποζαίτικα	Επαρχιακή	Γυναίκα	Προϊσταμένη	Μικρό δημόσιο Κωφών	10/31	Δασκάλα Μεταπτυχιακό
Ανατολική Αττική	Ημιαστική	Γυναίκα	Διευθύντρια	Μεγάλο ιδιωτικό	2/12	Δασκάλα Νομική
Αίγινα	Ημιαστική	Άνδρας	Διευθυντής	Δημόσιο μέτριου μεγέθους	14/32	Δάσκαλος
Αίγιο	Ημιαστική	Γυναίκα	Διευθύντρια	Δημόσιο μέτριου Μεγέθους	1/25	Δασκάλα, Διδασκαλείο Μεταπτυχιακό
Φολέγανδρος	Δυσπρόσιτο	Άνδρας	Προϊστάμενος	Μικρό δημόσιο	1/6	Δάσκαλος
Ιωάννινα	Αστική	Άνδρας	Διευθυντής	Μεγάλο δημόσιο	9/13	Δάσκαλος, μεταπτυχιακό διδακτορικό
Κοζάνη	Αστική	Άνδρας	Διευθυντής	Μεγάλο δημόσιο	8/28	Δάσκαλος
Λάρισα	Αστική	Άνδρας	Διευθυντής	Μεγάλο δημόσιο με 80% μαθητές ρομά	15/31	Δάσκαλος Διδασκαλείο

						μεταπτυχιακό υποψ.διδάκτωρ
Μαλακώντας	Επαρχιακήl	Άνδρας	Προϊστάμενος	Μικρό δημόσιο	1/12	Δάσκαλος
Μύκονος	Ημιασστική	Γυναίκα	Ιδιοκτήτρια	Ιδιωτικό μεσαίου Μεγέθους	7/15	Καθηγήτρια φυσικής αγωγής Μεταπτυχιακό
Θήβα	Αστική	Γυναίκα	Διευθύντρια	Μικρό ειδικό δημόσιο Σχολείο	4/27	Καθηγήτρια μουσικής μεταπτυχιακό διδακτορικό
Ζίτσα	Επαρχιακή	Γυναίκα	Διευθύντρια	Μικρό δημόσιο	8/28	Δασκάλα, Διδασκαλείο

Διεξήχθησαν δεκαέξι δια ζώσης ημι-δομημένες συνεντεύξεις εκ των οποίων οι τρείς ήταν πιλοτικές. Η ερευνήτρια που είναι και η ίδια εκπαιδευτικός απέφυγε την προκατάληψη επιλέγοντας διαφορετική βαθμίδα από εκείνη που ανήκει.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε αρχικώς σύμφωνα με τις αρχές της grounded theory(Glaser and Strauss,1967 in Bryman and Bell,2007). Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης η ερευνήτρια χρησιμοποίησε θεωρητική κωδικοποίηση και βρέθηκε να έχει υιοθετήσει μια προληπτική προσέγγιση προσπαθώντας να ερμηνεύσει τα φαινόμενα (Bryant,2002; Charmaz,2000,2002a in Charmaz,2006)τα οποία τελικά σύνθεσε φτιάχνοντας ένα μοντέλο (Εικόνα, 2).

Αποτελέσματα και ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις δεκατρείς σε βάθος συνεντεύξεις αποκάλυψαν δώδεκα κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές προέκυψαν ως απάντηση των τεσσάρων αρχικών ερωτήσεων της έρευνας.

Περιοχές που αισθάνονται οι διευθυντές ότι χρειάζονται ενίσχυση

Στη διερεύνηση αυτής της ερώτησης αναδύθηκαν πέντε κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στην επικράτηση της διεκπεραιωτής διοίκησης (managerialism) ως βασικού συστατικού του ρόλου του διευθυντή και της διαδικασίας λήψης απόφασης.

Στην έρευνα οι υπεύθυνοι των δημόσιων σχολείων μίλησαν για μεγάλο φόρτο εργασίας σε επίπεδο γραφειοκρατίας. Μια διευθύντρια λέει:

«Είναι τόσο απαιτητική η γραφειοκρατία και τόσο χρονοβόρα και ναι…

είσαι αναγκασμένος να δώσεις προτεραιότητα εκεί… Αυτό συμβαίνει

γιατί είναι το πιο ανούσιο κομμάτι της δουλειάς. Αυτό το κάνεις

αναγκαστικά εις βάρος άλλων [….] περισσότερο δημιουργικών αντικειμένων»

Ένας άλλος διευθυντής συνεχίζει:

« Τώρα έχει (ο διευθυντής) περισσότερο το ρόλο του συντονιστή. Δεν Αισθάνεται ότι είναι υπεύθυνος για το σχολείο […] Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές έχουν προσπαθήσει να μεταβάλλουν το σχολείο σε εταιρεία […] έτσι (ο διευθυντής) δεν έχει την ελευθερία των κινήσεων ».

Οι διευθυντές των δημόσιων σχολείων έκαναν λόγο για αποκοπή του διευθυντή από τον παιδαγωγικό ρόλο. Ένας προϊστάμενος σε μικρό σχολείο λέει:

«Ακούω πολλούς… κάποιους διευθυντές να λένε ότι θέλω να γίνω διευθυντής για να βγω από την τάξη».

Εννιά από τους δεκατρείς συμμετέχοντες παρουσίασαν το ρόλο τους ως διεκπεραιωτή με χαμηλό κοινωνικό κύρος. Το προφίλ ήταν: «είσαι το αγόρι για όλες τις δουλειές» ή «είμαστε ηλεκτρολόγοι ή υδραυλικοί» και συμπληρώνουν: «αισθάνομαι ο δούλος όλων».

Η αποδυνάμωση του ρόλου επιβεβαιώνεται και από τα λόγια μιας ακόμα διευθύντριας:

«Οι γονείς δε δέχονται παρέμβαση από εμάς γιατί δεν έχουμε το κύρος του ψυχολόγου».

Την αποδυνάμωση σε σχέση με τους γονείς επιβεβαιώνουν κι άλλοι διευθυντές:

« ένα σωρό καταγγελίες[…] δεν έρχονται στο διευθυντή πηγαίνουν κατευθείαν πιο πάνω για αν μας κατηγορήσουν»

Η δυσκολία της λήψης της απόφασης που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το ρόλο του διευθυντή εμφανίστηκε σε εννιά συμμετέχοντες. Τέσσερις όμως διευθυντές δεν έδειχναν να επηρεάζεται ο ρόλος τους από τους ίδιους περιορισμούς. Είπε μία προϊσταμένη μικρού σχολείου χαρακτηριστικά:

«Βρίσκω εμπόδια με τη γραφειοκρατία αλλά όσα περισσότερα εμπόδια βρίσκω τόσο ατσαλώνομαι».

Η δεύτερη κατηγορία που αναδύθηκε αναφέρεται στα κίνητρα και το burn out. Τρεις γυναίκες διευθύντριες αναφέρθηκαν στο σύνδρομο αυτό. Είναι χαρακτηριστικά τα λόγια μίας από αυτές: «Είμαι στη φάση του burn out […] θέλω η θητεία μου να τελειώσει». Οι αιτίες που δίνουν είναι οι συχνές αλλαγές στη νομοθεσία, η έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας. Τέσσερις διευθυντές έκαναν ευθεία αναφορά σε αυτή την έλλειψη. Κάποια συμμετέχουσα είπε:

«Ξέρεις τώρα πως είναι αυτά στην Ελλάδα».

Οι διευθυντές πάλι που δεν χρησιμοποιούσαν τη διεύθυνση ως ένα όχημα για να ανέβουν στην ιεραρχία φάνηκαν πλήρως αποδυναμωμένοι από άποψη κινήτρου. Αυτό

ενισχύεται και με την έλλειψη διαδικασιών αξιολόγησης. Από την άλλη οι ιδιοκτήτες σχολείων είχαν ως κίνητρο την επιβίωση μέσα στην οικονομική κρίση.

Η τρίτη κατηγορία που πρόκυψε από τη διερεύνηση των σημείων που αισθάνονται οι διευθυντές ότι χρειάζονται ενίσχυση είναι σχετική με τα θέματα ηγεσίας. Οκτώ από τους δεκατρείς συμμετέχοντες έχουν παρεξηγήσει το ρόλο του ηγέτη και τον έχουν ταυτίσει με αυτόν του αυταρχικού αρχηγού, ένα ρόλο που αρνούνταν να υιοθετήσουν.

Από τους τέσσερις διευθυντές που προσέγγιζαν θετικά τα θέματα ηγεσίας, οι περισσότεροι απέδιδαν τις ικανότητες του ηγέτη σε φυσικά χαρίσματα , λέγοντας ένας συμμετέχοντας χαρακτηριστικά : «Δεν μπορείς να το χτίσεις. Είτε το έχεις είτε όχι». Ένας νέος προϊστάμενος μικρού σχολείου έκρινε ότι: «δεν είμαστε έτοιμοι για τέτοια μοντέλα (ηγεσίας) […]».

Εκ διαμέτρου αντίθετα από αυτή την κατεύθυνση η ιδιοκτήτρια είπε ότι το πρώτο που εφάρμοσε στην κρίση ήταν να αλλάξει το μοντέλο ηγεσίας : « έκοψα τη διοίκηση σε κομμάτια και μετέφερα προσωπική ευθύνη στον καθένα και συλλογική την ίδια στιγμή».

Η τέταρτη κατηγορία που αναδύθηκε στον τομέα των αδυναμιών σχετίζεται με την παραμέληση των επαρχιακών περιοχών και των μικρών σχολείων . Ένας διευθυντής ερμήνευσε την κατάσταση με βάση την απόφαση του κράτους να ακολουθήσει το Ευρωπαϊκό μοντέλο διοικητικής αποκέντρωσης, ενώ ο ίδιος ως συνδικαλιστής πρότεινε την πολιτική αποκέντρωση:

«…και θέλουμε ο επιλεγμένος Προϊστάμενος της περιφέρειας να δρα

σαν ένας μικρός υπουργός και να είναι ικανός να αποφασίζει

αυτόνομα».

Η τελευταία κατηγορία στην ενότητα των αντιλαμβανόμενων αδυναμιών είναι σχετική με τις γυναίκες στη διευθυντική θέση. Από τις εφτά γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα μόνο δύο είχαν εισπράξει αμφισβήτηση λόγω του φύλου τους. Ο γεωγραφικός παράγοντας δείχνει να παίζει τον πρωταρχικό λόγο στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία σε σχέση με αυτό το στερεότυπο. Έτσι ένα απομακρυσμένο χωριό και ένα διάσημο νησί εμπίπτουν στην ίδια κατηγορία. Η αντίθεση στην περίπτωση του νησιού αποτυπώνεται χαρακτηριστικά:

«Αν και είναι διάσημο είναι ένα χρυσό κλουβί […] Καθώς η κοινωνία

είναι πολύ κλειστή προτιμούν πολύ περισσότερο να αλληλεπιδρούν με

τους άνδρες γιατί είναι πολύ δυνατοί»

Η περίοδος που θεωρείται από τους διευθυντές πιο χρήσιμη η εκπαίδευση

Στη διερεύνηση αυτής της ερώτησης αποκαλύφθηκαν τρεις κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με την εκπαίδευση πριν τη θητεία ή στην έναρξη. Οι προϊστάμενοι μικρών σχολείων που είναι αναπληρωτές και άπειροι προτείνουν την εκπαίδευση για τη διοίκηση ήδη από το Πανεπιστήμιο. Η επικινδυνότητα αυτής της έλλειψης αποτυπώνεται στα λόγια ενός από αυτούς: « σαν αποτέλεσμα κάναμε λάθη και λειτουργούσαμε παράτυπα». Τέσσερις διευθυντές πρότειναν εκπαίδευση κατά την έναρξη της θητείας καθώς αυτό συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία επιλογής. Είπε χαρακτηριστικά μια διευθύντρια:

«Πριν από τη θητεία ποιον θα εκπαιδεύσεις; Αυτόν που θέλει να γίνει;

Αν θέλουν δέκα είναι όλοι ικανοί;»

Όλοι οι συμμετέχοντες όμως συμφωνούσαν σε κάποια μορφή εκπαίδευσης.

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τη δια βίου μάθηση και αναφέρθηκε από τους πέντε συμμετέχοντες που έχουν τα περισσότερα ακαδημαϊκά προσόντα. Δεν είναι τυχαίο ότι τέσσερις από αυτούς τους διευθυντές είναι οι ίδιοι που είχαν ξεπεράσει τους περιορισμούς του συστήματος.

Η τρίτη κατηγορία έβγαλε στην επιφάνεια τις πραγματικές αιτίες για τις οποίες δεν υπάρχει κάποια προετοιμασία στην Ελλάδα. Τρεις συμμετέχοντες στη έρευνα είχαν σοβαρές επιφυλάξεις κατά πόσο κάτι τέτοιο είναι υλοποιήσιμο καθώς έθεταν πάλι τα θέματα διαφάνειας και αξιοκρατίας. Είπε ένας διευθυντής:

«Αν βγει κάποιος από το υπουργείο να ζητά διαφορετικά προσόντα

για τους διευθυντές η κυβέρνηση θα πέσει την επόμενη στιγμή»

Ένας άλλος διευθυντής που ήταν συνδικαλιστής συνδύασε το θέμα με την οικονομική κρίση και προσπαθώντας να το προσεγγίσει ρεαλιστικά είπε πως αφού δεν έγινε πριν από είκοσι χρόνια που το είχαν ζητήσει : « πως είναι δυνατό να αναμένουμε να γίνει σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία;».

Η σαφής διατύπωση και δικαιολόγηση της αναμενόμενης υποστήριξης σε επίπεδο επιμόρφωσης

Η διερεύνηση και αυτής της ερώτησης έφερε στο φως τρεις κατηγορίες. Η πρώτη σχετίζεται με τη θεματολογία. Οι απαντήσεις των διευθυντών καλύπτουν ουσιαστικά την πρώτη ενότητα όπου αναφέρθηκαν στους τομείς που αισθάνονταν ανεπαρκείς. Ως εκ τούτου όλοι μίλησαν για εκπαίδευση στη διοίκηση, τα οικονομικά και κυρίως στη σχετική νομοθεσία και τη διαχείριση κρίσεων με την τελευταία να προέχει σε επίπεδο προτεραιότητας.

Επίσης χρειάζονται εκπαίδευση για να μην αποκοπούν από τον παιδαγωγικό τους ρόλο και για τη διαχείριση των γονέων. Έξι συμμετέχοντες μίλησαν για την αναγκαιότητα του ψυχολόγου που συνδέεται άμεσα με τις καταστάσεις άγχους και το burn out.

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με την αξιολόγηση των ήδη υπαρχόντων προγραμμάτων. Οι διευθυντές που είχαν επιμορφωθεί από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης έκριναν ότι αυτός είναι ο πιο κατάλληλος φορέας. Όλοι οι συμμετέχοντες ζήτησαν δια-δραστικά σεμινάρια και οι διευθυντές που ήταν στην ώριμη φάση ανέφεραν τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης.

Η τελευταία κατηγορία που προέκυψε αναφέρεται στην άτυπη μάθηση μέσω εμπειρίας. Η απουσία τυπικής εκπαίδευσης οδήγησε τους διευθυντές να διαμορφώνουν δίκτυα επικοινωνίας και υποστήριξης.

Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι έλληνες διευθυντές την υποστήριξη που λαμβάνουν οι συνάδελφοί *τους στο εξωτερικό*

Η διερεύνηση αυτής της ερώτησης ανέδειξε μόνο μία κατηγορία. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων παρουσίασε ότι έχει μια συγκεχυμένη εικόνα για το εξωτερικό με συνεχόμενες αναφορές σε εκπαιδευτικά συστήματα που είναι ανώτερα του ελληνικού.

Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των συνεντεύξεων σε βάθος και η διαμόρφωση των κατηγοριών αποκάλυψαν ότι οι απόψεις των διευθυντών διαμορφώθηκαν από διαφορετικούς παράγοντες. Αρκετά νωρίς κατά την ανάλυση των πρώτων δεδομένων εμφανίστηκαν αντιφάσεις και η επιστροφή στο θεωρητικό πλαίσιο έδωσε άλλη διάσταση στα αποτελέσματα της έρευνας.

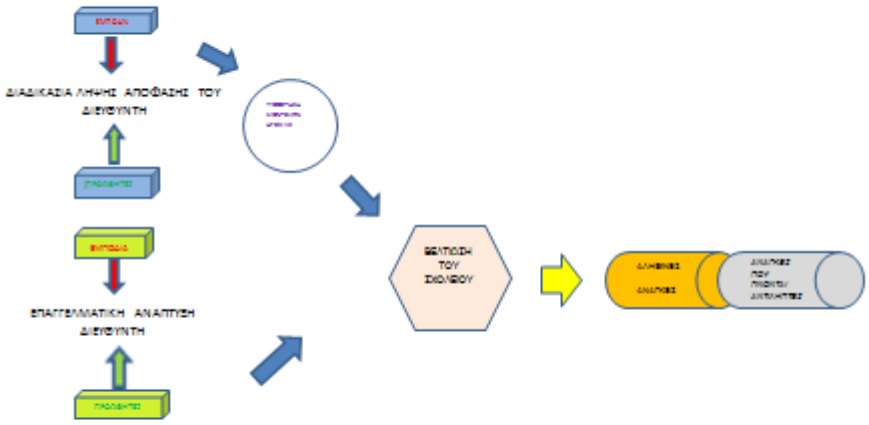
Η κύρια αντίφαση ήταν το κενό ανάμεσα στις *γνήσιες* ανάγκες των συμμετεχόντων και σε αυτές που εξέφραζαν προκειμένου να είναι συμβατοί με το ρόλο τους. Είναι ενδιαφέρον ότι κοινές καταστάσεις είχαν διαφορετικό αντίκτυπο στους διευθυντές. Οι επιστήμονες έχουν διαφωνήσει για το επίπεδο ελευθερίας που έχει ο διευθυντής αναλόγως αν βρίσκεται σε συγκεντρωτικό ή αποκεντρωμένο σύστημα (Bottery,2004).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι στο ελληνικό σύστημα τα περιθώρια λήψης απόφασης είναι περιορισμένα με αποτέλεσμα να υιοθετούνται μη αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας (Saiti, 2012). Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής μπορεί να δράσει αυτόνομα ακόμα και στα πιο ιεραρχικά συστήματα (Agasisti et al., 2013;Braukmann and Schwarz,2014).

Σύμφωνα με τον Bush (2011) τα διαφορετικά μοντέλα διοίκησης που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τους διαφορετικούς τρόπους λήψης απόφασης οδηγούν σε διαφορετικές μορφές ηγεσίας. Υπάρχουν πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα που επιβεβαιώνουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στη λήψη της απόφασης των δασκάλων και την ηγεσία (Emira,2010). Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο και τα στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε ένα μοντέλο(Εικόνα 2) .

Εικόνα 2

Το μοντέλο διαμόρφωσης των αναγκών του διευθυντή και του προϊσταμένου μικρών σχολείων που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα πλαίσια



Η εφαρμογή του μοντέλου στη συγκεκριμένη έρευνα αποκάλυψε ότι εννιά από τους συμμετέχοντες έχουν ταυτίσει τις ανάγκες τους με το ιεραρχικό εκπαιδευτικό σύστημα που τους δίνει ρόλο γραφειοκράτη και τις αναγνωρίζουν ως περιορισμένες και τέσσερις δε δείχνουν να περιορίζονται στις λήψεις των αποφάσεων μολονότι πρακτικά συλλέγουν αρνητικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με το ελληνικό κατεστημένο (είναι γυναίκες προϊσταμένες ή άνδρες σε σχολεία με παιδιά ρομά ή σχολεία κωφών ή στην επαρχία). Αυτοί οι τέσσερις που αισθάνονται αυτόνομοι διακρίνουν αυξημένες ανάγκες για την εξέλιξή τους κι έχουν ήδη εφαρμόσει εποικοδομητικά μοντέλα ηγεσίας που έχουν αποδεδειγμένα οδηγήσει το σχολείο σε μετρήσιμη και μη πρόοδο. Πρόκειται για την περίπτωση της δημοκρατικής έκφανσης του επαγγελματισμού που πολεμά τη διαδικαστική διοίκηση (Day et Sachs,2004 in Mitchell,2013).

Οι παράγοντες που προέκυψαν ως ενισχυτές για τη λήψη της απόφασης είναι οι μεταπτυχιακές σπουδές στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ,η δραστηριοποίηση στο συνδικαλισμό, η επιχειρηματικότητα και η ύπαρξη μέντορα. Οι αποτρεπτικοί παράγοντες είναι το ιεραρχικό σύστημα, το χαμηλό κοινωνικό κύρος του διευθυντή, η διάκριση των γυναικών, η αλλαγή της νομοθεσίας, ο ρόλος των γονέων, η αποκοπή από τον παιδαγωγικό ρόλο και η έλλειψη διαφάνειας και κινήτρου.

Οι παράγοντες που εμφανίστηκαν ως προωθητικοί για την επαγγελματική ανάπτυξη είναι η νοοτροπία της δια βίου μάθησης (Bezzina,2006), η αυθεντική επιλογή για τη θέση, η ύπαρξη μέντορα (Bush,2013), η συνεργασία με το Πανεπιστήμιο, η διασπορά της γνώσης σε όλο το σχολείο, η υιοθέτηση ενός δυναμικού ρόλου στη μάθηση και η αναζήτηση ψυχολογικής ακεραιότητας.

Συμπεράσματα

Η έρευνα αυτή ήρθε να συμπληρώσει το κενό σε έρευνες παγκοσμίως που εξετάζουν παράλληλα την εκπαιδευτική ηγεσία και τη λήψη της απόφασης (Emira,2010). Τα ευρήματα αυτής της έρευνας επιβεβαιώνουν το κενό ανάμεσα στην εξωτερική ελευθερία και την πραγματική σε σχέση με τη λήψη της απόφασης και ενισχύουν την άποψη ότι η δομή του εκπαιδευτικού συστήματος δεν αποτελεί πανάκεια για την αυτονομία του διευθυντή (Agasisti et al.,2013).

Τα πορίσματα αυτής της έρευνας εμφανίζουν μια διευρυμένη προσέγγιση των μορφών ηγεσίας που δύναται να εμφανιστούν στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο. Έτσι η πλειοψηφία των διευθυντών εμφάνισε ποιότητες διοικητικής ηγεσίας (Bush and Glover,2002 cited in Bush,2011) επιβεβαιώνοντας την άποψη ότι οι Έλληνες διευθυντές δεν είναι έτοιμοι να μεταβούν σε πιο διανεμητικά μοντέλα ηγεσίας (Saitis, 2007 in Vhlahadi and Ferla,2013).

Από την άλλη το ένα τρίτο των συμμετεχόντων επιβεβαιώνει τα ευρήματα πρόσφατων ερευνών που αναδεικνύουν την αυτονομία του Έλληνα διευθυντή και την υιοθέτηση από πλευράς του αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας όπως η μεταμορφωτική, η διανεμητική και η διδασκαλική (Dimopoulos et al., 2014).

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τις επαρχιακές περιοχές μπορούν να αξιοποιηθούν και εκτός Ελλάδας λόγω των ομοιοτήτων που εμφανίζουν τα σχολεία αυτά παγκοσμίως (Saiti,2012). Επίσης η διαπίστωση της παραμέλησης των παραμεθόριων περιοχών επιβεβαιώνεται διεθνώς (Foskett and Lumby,2003). Η αναγκαιότητα της ύπαρξης υποχρεωτικών προγραμμάτων μόνο για τους

προϊσταμένους μικρών σχολείων ήταν πόρισμα και αυτής της έρευνας (Gkolia and Brundrett , 2008).

Η πρακτική συμβολή αυτής της μελέτης εδράζει στην εκπόνησή της από απλό επαγγελματία (Bezzina,2006) και στην επιλογή της αξιοποίησης των απόψεων του ίδιου του διευθυντή (Stroud,2005). Ο βασικός περιορισμός της παρούσας μελέτης είναι ο ποιοτικός της χαρακτήρας.

- REFERENCES

- Agasisti, T.,Catalano, G.,& Sibiano, P. (2013) “Can schools be autonomous in a centralised educational system?” International Journal of Educational Management 27(3):292-310 (accessed 28.08.15)
- Anfara, V.A., J., & Brown,K. M. (2001) “Qualitative Analysis on Stage: Making the Research Process More Public” paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association AERA Seatle, WA, April (accessed 17.02.15)
- Anon, (2011) Research Methods Edition 1 University of Leicester, Great Britain: Print Services
- Athanasoula- Reppa, A., & Lazaridou, A. (2008) “Requirements, Roles, and Challenges of the Principalship in Greece and Cyprus” European Education 40(3):65-88 (accessed 17.02.15)
- Bezzina , C. (2006) “Views from the trenches: beginning teachers’ perceptions about their personal development” Journal of In-service Education 32(4):411-430 (accessed 17.02.15)
- Bottery, M. (2004) Challenges of Educational Leadership Values in a Globalized Age London, GBR: Paul Chapman Publishing Available on line at: http://www.ebrary.com (accessed14.08.15)
- Braukmann, S., & Schwarz A. (2014) “Autonomous leadership and a centralised school system” International Journal of Educational Management 28(7):823-841 (accessed 28.08.15)
- Briggs, A.R.J., Coleman, M., & Morrison, M. (2012) “Introduction” in Briggs, A.R.J., Coleman, M., & Morrison, M. (eds.) Research Methods in Educational Leadership and Management London: Sage Publications Ltd pp.1-12
- Bryman, A., & Bell, E. (2007) Business Research Methods New York: Oxford University Press
- Bush, T. (2008) “From Management to Leadership” Educational Management Administration & Leadership 36(2):271-288 (accessed 12.02.15)
- Bush, T. (2011) Theories of Educational Leadership and Management London: SAGE Publications Ltd
- Bush, T. (2013) “Preparing Headteachers in England: Professional Certification, not Academic Learning” Educational Management Administration & Leadership 41(4):453-465 (accessed 08.01.15)
- Charmaz, K. (2006) Constructing Grounded Theory London: SAGE Publications Ltd
- Inc. (US) pp.11-26 Available on line at: http// www.ebrary.com (accessed 25.08.15)
- Coleman, E. (2004) “Gender and Headship in 2004: reflections on work in progress” Management in Education 18 (4): 23-27(accessed 30.07.15)
- Coleman, M., & Glover, D. (2010) Educational Leadership and Management: Developing Insights and Skills Maidenhead, GBR: Open University Press Available on line at: http://www. ebrary.com (accessed 30.07.15)
- Coronel, J.M., Moreno, E.,& Carrasco, M.J. (2010) “Work-family Conflicts and the Organizational Work Culture as barriers to Women Educational Managers” Gender, Work and Organization 17(2): 219-239 (accessed 30.07.15)
- Dimopoulos, K., Dalkavouki, K., & Koulaidis, V. (2014) “Job realities of primary school principals in Greece: similarities and variations in a highly centralized

system" International Journal of Leadership in Education 18 (2):197-224 (accessed 28.08.15)

- Earley, P., & Weindling, D. (2004) Understanding School Leadership London, GBR: Paul Chapman Publishing Available on line at: http://www.ebrary.com (accessed 30.07.15)
- Emira, M. (2010) "Leading to Decide or Deciding to Lead? Understanding the Relationship Between Teacher Leadership and Decision Making" Educational Management Administration & Leadership 38 (5): 591-612 (accessed 28.08.15)
- Foskett, N., & Lumby, J. (2003) Leading and Managing Education: International Dimensions London, GBR: SAGE Publications Inc. (US). Available on line at: http:// www.ebrary.com (accessed 14.08.15)
- Fraser, C., Kennedy, A., Reid, L., & Mckinney, S. (2007) "Teachers' continuing professional development: contested concepts, understandings and models" Journal of in-Service Education 33(2): 153-169 (accessed 13.03.15)
- Gkolia,C. & Brundrett, M. (2008) " Educational Leadership development in Greece" in Brundrett, M. & Crawfard, M.(eds.) Developing School Leaders An international Perspective Oxon: Routledge pp.41-57
- Grogan, M.Bredeson.P.V.,Sherman,W.H.,Preis,S.,&Beaty, D.M. (2009) "The Design and Delivery of Leadership Preparation" in Young,M.D.,Crow,G.M.,Murphy,J.,&Ogama,R.,T.(eds.) *Handbook of Research on the Education of School Leaders* New York:Routledge,Taylor and Francispp.395-415
- Gronn, P. (2003). New work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform London, GBR: SAGE Publications Ltd. (UK) Available on line at: http:// www.ebrary.com (accessed 14.08.15)
- Gunter, H., & Thomson, P. (2009) "The makeover: a new logic in leadership development in England" Educational Review 61 (4):469-483 (accessed 27.07.15)
- http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1401/Other/A1401_SED12_TB_AN_00_2012_IIL_F_GR.xls (accessed 24.07.15)
- Koro-Ljungberg, M., Yendol-Hoppey, D., Smith, J.J., & Hayes S.B. (2009) "(E) pistemological Awareness, Instantiation of Methods, and Uninformed Methodological Ambiguity in Qualitative Research Projects" Educational Researcher 38(9):687-699 (accessed 08.03.15)
- Lumby and Bryant, (2009) "Research on Leadership Preparation in a Global Context" in Young, M.D., Crow, G.M., Murphy, J., & Ogama,R.,T. (eds.) Handbook of Research on the Education of School Leaders New York: Routledge, Taylor and Francis pp.157-194
- Lumby, J., & Foskett, N. (2008) "Leadership and Culture" in Lumby, J., Crow, G., & Pashiardis, P. (eds.) International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders New York: Routledge, Taylor and Francis pp.43-60
- McLay, M. (2008) "Headteacher Career Paths in UK Independent Secondary Coeducational Schools" Educational Management Administration & Leadership 36(3): 353-372 (accessed 30.07.15)
- Mertkan, S. (2014) "In search of leadership: what happened to management?" Educational Management Administration & Leadership 42 (2):226-242 (accessed 30.07.15)
- Michaelidou, A., & Pashiardis,P. (2009) "Professional development of school leaders in Cyprus: is it working?" Professional Development in Education 35(3):399-416 (accessed14.03.15)

- Mitchell,R. (2013) “What is professional development, how does it occur in individuals, and how may it be used by educational leaders and managers for the purpose of school improvement?” Professional Development in Education 39(3):387-400 (accessed 14.03.15)
- Murphy, J.,Young M.D.,Crow,G.M.,& Ogama,R.T., (2009) “Introduction:Exploring the Broad Terrain of Leadership Preparation in Education” in Young,M.D.,Crow,G.M.,Murphy,J.,&Ogama,R.,T.(eds.) Handbook of Research on the Education of School Leaders New York:Routledge,Taylor and Francis pp.1-22
- OECD (2012) Public and Private Schools: How Management and Funding Relate to their Socio-Economic Profile OECD Publishing Available on line at: http://dx.doi.org/10.1787/9789264175006-en (accessed 15.09.15)
- Oplatka, I. (2004) “The principal’s career stage: an absent element in leadership perspectives” International Journal of Leadership in Education 7(1): 43-55 (accessed 18.09.15)
- Rajesh J.I. & Suganthi, L. (2013) “The satisfaction of teachers with their supervisors’ interpersonal communication skills in relation to job burn-out and growth satisfaction in southern India” Management and Administration Society 27(4):128-137 (accessed 31.08.15)
- Saiti, A. (2009) “The Development and reform of School Administration in Greece” Educational Management Administration & Leadership 37(3):378-403 (accessed 07.02.15)
- Saiti, A. (2012) “Leadership and quality management” Quality Assurance in Education 20 (2):110-138 (accessed 12.02.15)
- Stroud, V. (2005) “Sustaining Skills in Headship” Educational Management Administration & Leadership 34(1):89-103 (accessed 31.01.15)
- Tillman, L. C. (2009) “The Never-Ending Education Science Debate: I’m Ready to Move On” Educational Researcher 38(6):458-462 (accessed 09.03.15)
- Vlachadi, M., & Ferla, M. (2013) “Differentiation of Teachers’ and Principals’ Engagement in Distributed Leadership according to Their Demographic Characteristics” Journal of Education and Learning 2(4):19-30 (accessed 17.02.15)
- Zambeta E. (2002) “Modernisation of Educational Governance in Greece: from state control to state steering” European Educational Research Journal 1(4): 637-655 (accessed 24.07.15)