



H EPEYNA

1

Το Διοικητικό Πλαίσιο της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση και εμπειρικά δεδομένα

Αλεξάνδρα Χ. Κουλουμπαρίτη, Παιδαγωγός, Σύμβουλος του Π.Ι. (Συντονίστρια)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση συνιστά νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό και σύστημα, διότι καθορίζει την οργάνωση και παρέχει τον απαιτούμενο μηχανισμό, για να κινηθεί και να επιτελέσει ο οργανισμός τον προορισμό του.

Ανάλογα με τη δομή του και τα περιθώρια που παρέχονται για λήψη αποφάσεων και άσκηση εξουσίας, το διοικητικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό, δυναμικό ή γραφειοκρατικό.

Η διοίκηση της εκπαίδευσης στη χώρα μας ασκείται συγκεντρωτικά. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, από την οποία διοχετεύονται για υλοποίηση σε περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο μέσω των οργάνων της διοίκησης, δηλαδή υιοθετείται η πυραμιδοειδής διάταξη της διοίκησης. Στο παρόν κεφάλαιο μελετάμε τη διοίκηση σε τοπικό επίπεδο και εστιάζουμε κυρίως στον ρόλο του Προϊσταμένου Γραφείου, του Σχολικού Συμβούλου και του Διευθυντή σχολικής μονάδας, διότι έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι η άσκηση διοίκησης σε αυτό το επίπεδο ασκεί καταλυτική επιρροή στο οργανωσιακό κλίμα της σχολικής μονάδας και, κατ' επέκταση, προδιαγράφει τη σχολική αποτελεσματικότητα (Teddlie & Reynolds, 2001).

1. Διοίκηση σε τοπικό επίπεδο: θεωρητική θεμελίωση

1.1. Προϊστάμενος

Σύμφωνα με το Φ.Ε.Κ. 1340/2002 ανάμεσα στα κύρια καθήκοντα των διοικητικών προϊσταμένων (Γραφείου ή Διεύθυνσης) είναι να:

- Προϊστανται υπαλλήλων - διοικητικών και εκπαιδευτικών.
- Εφαρμόζουν εκπαιδευτική πολιτική του κεντρικού φορέα.
- Συνεργάζονται με προϊσταμένους και υφισταμένους και με την Τοπική Αυτοδιοίκηση για την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων.

1.2. Σχολικός Σύμβουλος

Σύμφωνα πάντα με το Φ.Ε.Κ. 1340/2002 έργο του Σχολικού Συμβούλου είναι η υποστήριξη και η καθοδήγηση του εκπαιδευτικού κατά την άσκηση του παιδαγωγικού του έργου. Το έργο αυτό είναι σύνθετο και πολυεπίπεδο, διότι ο Σχολικός Σύμβουλος δεν περιορίζεται στην παρακολούθηση κάθε εκπαιδευτικού, αλλά ασχολείται με όλα τα θέματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Τέτοια θέματα είναι οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους και με τους γονείς, η εισαγωγή καινοτομιών και η αναγνώριση και η αξιοποίηση των καλών διδακτικών πρακτικών. Συνοψίζοντας, το έργο του Σχολικού Συμβούλου εμπεριέχει τα εξής:

- Διαχειρίζεται στον τομέα της ευθύνης του την εκπαιδευτική πολιτική και υποστηρίζει την εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών που εισάγονται στην εκπαίδευση, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό το περιεχόμενο και η φιλοσοφία τους για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Επίσης, αποτυπώνει την εκπαιδευτική πραγματικότητα, επισημαίνει τις αδυναμίες της εφαρμογής και προτείνει λύσεις. Ενθαρρύνει την εφαρμογή νέων, πιο αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας, καθώς και τη χρήση σύγχρονων μέσων της εκπαιδευτικής τεχνολογίας.
- Ως προγραμματιστής του εκπαιδευτικού έργου στην περιοχή ευθύνης του προτείνει τρόπους εφαρμογής των Προγραμμάτων Σπουδών για τα μαθήματα της ειδικότητάς του ή φροντίζει για την εφαρμογή του προτεινόμενου από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο προγραμματισμού. Συγχρόνως, ως συντονιστής, συμμετέχει στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου στα σχολεία ευθύνης του, ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και συνεργάζεται μαζί τους για την εφαρμογή του κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους.
- Ως επιμορφωτής των εκπαιδευτικών αναλαμβάνει ο ίδιος πρωτο-

βουλίες επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών του κλάδου του στην περιοχή ευθύνης του. Επίσης, συμμετέχει στα επιμορφωτικά προγράμματα των σχολών επιμόρφωσης, καθώς και του αντίστοιχου Οργανισμού Επιμόρφωσης (Ο.ΕΠ.ΕΚ.). Παράλληλα, ενθαρρύνει, υποστηρίζει και καθοδηγεί τις ενδοσχολικές προσπάθειες επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στα σχολεία της αρμοδιότητάς του.

- Συμμετέχει στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, όπως ορίζει η κείμενη νομοθεσία, με σκοπό την επισήμανση αδυναμιών και δυσκολιών στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου, την παροχή βοήθειας για την αναιρέσή τους, την ενίσχυση πρωτοβουλιών και τη δημιουργία θετικών κινήτρων στην εκπαίδευση. Όταν διαπιστώνει ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν αδυναμία στην άσκηση εκπαιδευτικού έργου, παράλληλα με τη σύνταξη της υπηρεσιακής έκθεσης, προτείνει να εφαρμοστεί εξατομικευμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης. Μέχρι τη στιγμή που γράφονται τα παρόντα δεν υπάρχουν ρητές οδηγίες για τον τρόπο διεκπεραίωσης της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.

1.3. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή του Συλλόγου Διδασκόντων και είναι διοικητικός, κυρίως, υπεύθυνος στον χώρο αυτό. Κύριο έργο του είναι:

- Να διαμορφώνει και να αναδεικνύει το όραμα της σχολικής κοινότητας και να τη στηρίζει όταν διαμορφώνει συλλογικούς στόχους.
- Να αναλαμβάνει τον ρόλο του καθοδηγητή και μέντορα, κυρίως για τους νεότερους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας, για τους οποίους οφείλει να αποτελεί παιδαγωγικό πρότυπο.
- Να καθιστά τη σχολική μονάδα κέντρο επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.
- Να συνεργάζεται σε ισότιμη βάση με τους εκπαιδευτικούς.
- Να προϊστάται των εκπαιδευτικών και να συντονίζει το έργο τους, να τους ενημερώνει για τους νόμους και τις διατάξεις και να φροντίζει να εφαρμόζονται στην πράξη.
- Να διασφαλίζει τη συνοχή και την καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων και να αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες και κλίσεις όλου του προσωπικού.
- Να συνεργάζεται με τους γονείς και κηδεμόνες, καθώς και με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.

- Τέλος, συσκέπτεται με ανώτερα στελέχη, τον Σχολικό Σύμβουλο, τον Προϊστάμενο και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης, για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ο Διευθυντής δεν ασκεί μόνος του διοίκηση, αλλά με την αρωγή και τη συνυπευθυνότητα του Συλλόγου Διδασκόντων, που θεωρείται κυρίαρχο όργανο (Σαϊτής, 2001). Από τα προαναφερθέντα διαπιστώνουμε ότι η Πολιτεία, μέσω της τελευταίας Υπουργικής Απόφασης (Φ.Ε.Κ. 1340/2002, τ. Β'), αναγνωρίζει τον καταλυτικό ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων, και κυρίως του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως αντίστοιχα συμβαίνει και σε άλλες χώρες (π.χ. Βρετανία, Η.Π.Α.).

Στη διεθνή βιβλιογραφία εξέχοντες θεωρητικοί στον τομέα της Διοίκησης της Εκπαίδευσης κρίνουν ότι ο διευθυντής-ηγέτης αποτελεί παράγοντα που συμβάλλει περισσότερο από κάθε άλλον στην αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας. Για παράδειγμα, ο Fullan (1993, 72) και οι Fullan & Hargreaves (1991) θεωρούν ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές:

- Κατανοούν τη *σχολική κουλτούρα* και τη σημασία της.
- Ενθαρρύνουν την *επαγγελματική ανάπτυξη* των εκπαιδευτικών.
- Εκφράζουν και προωθούν *αξίες* όπως ισοτιμία, συνεργασία, κοινή δέσμευση και απόδοση λόγου.
- Ενθαρρύνουν τη συνεργασία κι αποθαρρύνουν την αποστασιοποίηση των εκπαιδευτικών.
- Συζητούν στόχους και προγραμματισμό που είναι προϊόντα *συλλογικού οράματος* και δεν περιορίζονται στο να ανακοινώνουν εγκυκλίους που επιβάλλονται άνωθεν.
- Αξιοποιούν τη γραφική εργασία για να διευκολύνουν καταστάσεις κι όχι για να δημιουργήσουν γραφειοκρατικό έμφραγμα.
- Κατανοούν ότι η σχολική μονάδα αποτελεί μέρος ενός *ευρύτερου κοινωνικού περίγυρου*, με τον οποίο προσπαθούν να χτίσουν γέφυρες επικοινωνίας.

Ο τρόπος με τον οποίο ασκεί την ηγεσία του ο Διευθυντής καθορίζει το οργανωσιακό κλίμα του σχολείου. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στην αίσθηση που αποκομίζει κανείς από τη ζωή ενός οργανισμού, όσον αφορά:

- Στις τετριμμένες σημαντικές καθημερινές πρακτικές.
- Στις αντιλήψεις των μελών του για την αποστολή του οργανισμού.
- Στις στάσεις και συμπεριφορές που απορρέουν από τις αντιλήψεις (Halpin & Croft, 1963).

Κατ' αναλογία, το οργανωσιακό κλίμα προδιαγράφει εν πολλοίς το πόσο αποτελεσματική θα είναι η σχολική μονάδα σε ποιοτικό και ποσο-

τικό επίπεδο. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο όραμα, στις αξίες, στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και στο κλίμα που αποπνέει η μονάδα. Τα ποσοτικά συνδέονται με τις ακαδημαϊκές επιδόσεις των μαθητών, τον αριθμό των Καινοτόμων Προγραμμάτων κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τους Teddlie & Reynolds (2001) η σχολική αποτελεσματικότητα συναρτάται με τέσσερα χαρακτηριστικά του σχολικού κλίματος:

- Καινοτομία και ανάπτυξη.
- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα.
- Συλλογική στόχευση και συνοχή.
- Ικανοποίηση (αναγνώριση) και ταυτότητα.

2. Η αποτελεσματικότητα στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων

Η αποτελεσματικότητα στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων επηρεάζεται από:

- **Την εκπαίδευση και κατάρτιση** των στελεχών: Τα στελέχη διοίκησης πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της διοίκησης, για να μπορούν να ανταποκριθούν στις όλο αυξανόμενες ανάγκες και στην απρόβλεπτη πολυπλοκότητα που παρουσιάζει πλέον το σχολικό σύστημα.
- **Τον τρόπο επιλογής** των στελεχών. Ο τρόπος επιλογής των στελεχών πρέπει να είναι σταθερός ως προς τα κριτήρια και τη διαδικασία και να μην αποτελεί αντικείμενο πολιτικής διαπραγμάτευσης. Οι συνεχείς μεταβολές προκαλούν αστάθεια, ανασφάλεια, ακύρωση δημιουργικών επιλογών και πρωτοβουλιών και συντηρούν στους υπό εξέλιξη εκπαιδευτικούς την αντίληψη ότι είναι όμηροι της εκάστοτε πολιτικής βούλησης.
- **Την υπόσταση της θέσης τους- το κύρος.** Οι θέσεις των στελεχών να είναι μόνιμες ή με θητεία; Το θέμα έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις και χρήζει περαιτέρω ενδελεχούς μελέτης.

3. Τα ερευνητικά ερωτήματα

Σ' αυτήν την ενότητα παρουσιάζουμε και συζητάμε τα εμπειρικά δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα σε εκατό σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανά την επικράτεια. Με την έρευνά μας θελήσαμε να απαντήσουμε σε τρία ερωτήματα:

1. Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία και συμπεριφορές αποδίδονται στον ρόλο κάθε στελέχους της διοίκησης σήμερα;

2. Ποια περιθώρια παρέχονται να υπάρξουν αλλαγές στον ρόλο των στελεχών στο μέλλον;
3. Ποιες είναι οι προτάσεις των εκπαιδευτικών και των στελεχών για να βελτιωθεί ο ρόλος των διοικητικών στελεχών, με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (οργανωσιακό σχολικό κλίμα, σχολική αποτελεσματικότητα);

Αυτά τα ερωτήματα ταξινομήθηκαν σε δύο τομείς για να πετύχουμε δύο στόχους: α) να αποτυπώσουμε τον τρόπο που ασκείται σήμερα η διοίκηση στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και β) να ανιχνεύσουμε τάσεις που μπορεί να υπάρχουν για σχήματα διοίκησης στην εκπαίδευση στο μέλλον. Αυτό το δίπολο παρόν-μέλλον αποτυπώθηκε στα ερωτηματολόγια, τα οποία δόθηκαν σε εκπαιδευτικούς, σε Προϊσταμένους Γραφείων και Διευθυντές Εκπαίδευσης, σε Διευθυντές σχολείων και σε Σχολικούς Συμβούλους. Με τα ερωτηματολόγια αυτά συγκεντρώθηκαν ποσοτικά δεδομένα από εκατό σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και από τα αντίστοιχα γραφεία εκπαίδευσης, στα οποία ανήκουν τα σχολεία αυτά. Συμπληρωματικά προς τα ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα από δέκα σχολικές μονάδες, οι οποίες ήταν μέρος των εκατό αρχικών σχολικών μονάδων, στις οποίες πραγματοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα.

Αναλύσαμε τα ευρήματα αυτής της ερευνητικής μελέτης με βάση τη λογική του διπόλου «παρόν-μέλλον» (τι εφαρμόζεται σήμερα – τι προτείνεται για το μέλλον), με το οποίο οργανώθηκαν τα ερωτήματα στα ερωτηματολόγια και στις συνεντεύξεις που δόθηκαν. Ευελπιστούμε η προσέγγιση αυτή να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει την ισχύουσα κατάσταση και να μπορέσει να διαβλέψει την προοπτική και τη δυναμική που αναπτύσσεται για το μέλλον. Δεν θελήσαμε, δηλαδή, να περιοριστούμε στην περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης, αλλά να πάμε ένα βήμα πιο πέρα κι αυτό να γίνει με τη συμβολή των ίδιων των εκπαιδευτικών και των στελεχών διοίκησης. Αυτοί οι ίδιοι να πάρουν θέση για το μέλλον τους. Η παρουσίαση των ευρημάτων που ακολουθούν γίνεται ανά ιδιότητα ερωτωμένων. Ξεκινά με τα ποσοτικά στοιχεία και ολοκληρώνεται με τα ποιοτικά. Την παρουσίαση των δεδομένων ακολουθεί συζήτηση.

4. Εμπειρικά δεδομένα

4.1. Διοικητικά Στελέχη: Προϊστάμενοι και Διευθυντές Εκπαίδευσης

Στην έρευνα μετείχαν ενενήντα στελέχη διοίκησης, οι περισσότεροι

άντρες (75 άτομα) και Προϊστάμενοι Γραφείων Εκπαίδευσης. Η κατανομή τους ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης στο οποίο εργαζόνταν φαίνεται στον πίνακα 1.

Πίνακας 1: Κατανομή Προϊσταμένων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΑ
Πρωτοβάθμια	50	56%
Δευτεροβάθμια	32	36%
Τεχνική - Επαγγελματική	2	2%
Δεν απάντησαν	6	7%
ΣΥΝΟΛΟ	90	100%

Περίπου εβδομήντα Προϊστάμενοι ήταν άνω των 50 ετών και είχαν περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας. Από τους ενενήντα μόνο δεκαέξι διέθεταν κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο (έντεκα πτυχίο εξειδίκευσης και πέντε διδακτορικό δίπλωμα).

4.1.α. Προϊστάμενοι: το παρόν

Στο σύνολό τους οι Προϊστάμενοι θεωρούν ότι είναι καθήκον τους να εφαρμόζουν τις εγκυκλίους, προκειμένου να διευκολύνουν την εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Στις κατ' ιδίαν συνεντεύξεις με οκτώ Προϊσταμένους Γραφείων και έναν Διευθυντή Εκπαίδευσης φάνηκε ότι αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως διεκπεραιωτών κρατικών εγγράφων και ως διευκολυντών της υλοποίησης αποφάσεων που έχουν ληφθεί σε κεντρικό επίπεδο.

4.1.β. Προϊστάμενοι: το μέλλον

Για τους Προϊσταμένους (70%) είναι αδιανόητο να παρεκκλίνουν από οδηγίες του ΥΠ.Ε.Π.Θ., ακόμα κι αν κρίνεται απαραίτητο για να επιλυθούν κατά περίπτωση δυσκολίες. Ενώ στην πλειονότητά τους (80%) δηλώνουν ότι δεν επιθυμούν να ασκούν έλεγχο και να προβαίνουν σε πειθαρχική δίωξη των υφισταμένων τους, σε ίδιο ποσοστό θεωρούν απαραίτητη την καθιέρωση της αξιολόγησης και κρίνουν ότι μέρος των αρμοδιοτήτων τους πρέπει να είναι και η αξιολόγηση των υφισταμένων. Τέλος, θεωρούν ότι στο μέλλον είναι απαραίτητο να δέχονται χορηγίες από ιδιωτικούς ή κρατικούς φορείς, προκειμένου να έχουν τους απαραίτητους πόρους για να διεκπεραιώνουν πιο αποτελεσματικά και άνετα το έργο τους.

4.2. Διευθυντές σχολικών μονάδων

Από τους ενενήντα επτά μετέχοντες στην έρευνα Διευθυντές σχολικών μονάδων οι εβδομήντα εννέα ήταν άντρες και οι δεκαοκτώ γυναίκες. Το 80% των Διευθυντών ήταν άνω των 40 ετών και είχαν στην πλειονότητά τους περισσότερα από 21 έτη υπηρεσίας. Η κατανομή τους ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, στο οποίο ανήκαν, φαίνεται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Κατανομή Διευθυντών ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΑ
Πρωτοβάθμια	58	60%
Δευτεροβάθμια	31	32%
Τεχνική- Επαγγελματική	5	5%
Δεν απάντησαν	3	3%
ΣΥΝΟΛΟ	97	100%

Από τους Διευθυντές του δείγματος μόνο επτά άτομα κατείχαν κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο εξειδίκευσης, εκ των οποίων οι τρεις είχαν διδακτορικό.

4.2.α. Διευθυντές: το παρόν

Οι Διευθυντές στην πλειονότητά τους (άνω του 80%) εναρμονίζονται με όσα προδιαγράφονται για τον ρόλο τους στην Υπουργική Απόφαση, Φ.Ε.Κ. 1340/2002. Για παράδειγμα, θεωρούν ότι κύριος ρόλος τους είναι να εφαρμόζουν τις εγκυκλίους, αλλά και να διασφαλίζουν την ηρεμία και τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και μεταξύ εκπαιδευτικών και γονέων. Επίσης, να αναθέτουν καθήκοντα στους εκπαιδευτικούς και να ελέγχουν σε ποιον βαθμό εφαρμόζουν αυτοί τα καθήκοντά τους.

4.2.β. Διευθυντές: το μέλλον

Η μεγάλη έκπληξη στον τομέα της διοίκησης ήταν οι στάσεις και οι απόψεις των Διευθυντών σχετικά με τα χαρακτηριστικά εκείνα που περιγράφουν έναν ρόλο πιο ουσιαστικό, πιο δημιουργικό, πιο «μετασχηματιστικό» (Ματσαγγούρας, 2002). Σε ποσοστό άνω του 75% απάντησαν ότι θα επιθυμούσαν να είναι σε θέση:

- Να προσαρμόζουν σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς το Ωρολόγιο Πρόγραμμα ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας.

- Να συνδιαμορφώνουν με τους εκπαιδευτικούς τα Προγράμματα Σπουδών.
- Να προβαίνουν σε εσωτερική αυτο-αξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
- Να επιλέγουν θέματα επιμόρφωσης σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.
- Να αναλάβουν να διαχειρίζονται αυτόνομα, χωρίς παρέμβαση από την κρατική υπηρεσία του ΥΠ.Ε.Π.Θ. τη σχολική μονάδα.

Τα ποσοτικά δεδομένα επιβεβαιώνουν και ποιοτικά που ανέκυψαν από τις συνεντεύξεις με δέκα Διευθυντές σχολικών μονάδων, εκ των οποίων οι έξι ανήκαν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Στις συνεντεύξεις αναδείχθηκε η σημασία του ρόλου του Διευθυντή, όπως περιγράφεται και στη βιβλιογραφία (π.χ., Day, 2003). Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει πολλά καθήκοντα και αρμοδιότητες. Ο ρόλος του είναι τέτοιος, που κάθε ενέργεια και δραστηριότητα στη σχολική μονάδα να απαιτεί την έγκρισή του.

Η περαιτέρω διοικητική αυτονόμηση των σχολικών μονάδων δείχνει να είναι αίτημα της πλειονότητας των Διευθυντών των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών, όπου έγινε η ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Παρ' όλα αυτά, η εκχώρηση επιπλέον αρμοδιοτήτων στις σχολικές μονάδες αυτόματα μεταφράζεται σε επιπλέον κόπο και χρόνο για τον Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Από τους ίδιους τους Διευθυντές εκφράζονται επιφυλάξεις για το κατά πόσο θα γίνει αποδεκτό από την Κεντρική Υπηρεσία ένα τέτοιο αποκεντρωτικό οργανωτικό σχήμα και για το κατά πόσο θα είναι λειτουργικό στην πράξη. Οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων αναρωτιούνται πώς θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις, αφού επί του παρόντος ο πολύς και πολύτιμος χρόνος αναλώνεται στη γραφειοκρατική διεκπεραίωση εγγράφων, πράγμα που αποβαίνει εις βάρος δραστηριοτήτων που θεωρούνται πιο ουσιαστικές, όπως η οργάνωση εκδηλώσεων, η υλοποίηση περισσότερων Καινοτόμων Προγραμμάτων κ.τ.λ.

Δεν είναι μόνο οι γραφειοκρατικές φύσεως διαδικασίες όμως που απαιτούν μεγάλο μέρος του χρόνου των Διευθυντών. Το κάθε λογής πρόβλημα (από την έλλειψη κιμωλίας μέχρι τις βλάβες στα καλοριφέρ) που προκύπτει στη σχολική μονάδα περνά από τον έλεγχο του Διευθυντή, ο οποίος καλείται να δώσει άμεσα και γρήγορα λύσεις. Η επιτόπια παρακολούθηση του έργου του Διευθυντή κατέδειξε ότι ακριβώς, επειδή το βάρος και το πλήθος των ευθυνών είναι υπέρογκο, ο Διευθυντής είναι εξαιρετικά συγκεντρωτικός. Επιζητεί από τους πάντες, εκπαιδευτικούς,

γονείς, άλλο βοηθητικό προσωπικό, να τον ενημερώνουν για το κάθε λογής θέμα που προκύπτει στη σχολική μονάδα.

Πιθανώς η κάλυψη όλων των σχολικών μονάδων με το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό (γραμματείς) και η ενίσχυση (θεσμική και διοικητική) του ρόλου των Υποδιευθυντών θα ανακούφιζε τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων από τον υπερβολικό φόρτο που προκαλούν καθημερινά και απρόβλεπτα μικροπροβλήματα που προκύπτουν στη σχολική μονάδα. Αν είχαν αυτήν τη βοήθεια, οι Διευθυντές θα μπορούσαν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο και ενέργεια σε εν γένει εκπαιδευτικά θέματα που προάγουν το επιστημονικό - παιδαγωγικό έργο της σχολικής μονάδας.

4.3. Σχολικοί Σύμβουλοι

Οι Σχολικοί Σύμβουλοι του δείγματος ήταν οι σύμβουλοι των σχολείων τα οποία μετείχαν στην έρευνα. Αυτοί στο σύνολό τους ήταν ενενήντα εννέα, εκ των οποίων οι εξήντα έξι ήταν άντρες και οι τριάντα τρεις γυναίκες. Η ηλικία τους ήταν ως επί το πλείστον (70%) άνω των 50 ετών και είχαν υπηρεσία άνω των 20 ετών (γύρω 60%). Σε αντίθεση με τους Προϊσταμένους και τους Διευθυντές σχολικών μονάδων, οι Σχολικοί Σύμβουλοι έχουν στη συντριπτική τους πλειονότητα (90%) μεταπτυχιακό τίτλο, και μάλιστα οι μισοί τουλάχιστον διδακτορικό δίπλωμα. Η κατανομή των Σχολικών Συμβούλων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης φαίνεται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3: Κατανομή Σχολικών Συμβούλων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης

	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΑ
Πρωτοβάθμια	28	28%
Δευτεροβάθμια	66	67%
Τεχνική - Επαγγελματική	5	5%
ΣΥΝΟΛΟ	99	100%

4.3.α. Σχολικοί Σύμβουλοι: το παρόν

Η πλειονότητα των Σχολικών Συμβούλων (70%+) θεωρεί ότι το έργο της είναι κυρίως συμβουλευτικό όσον αφορά στο ότι:

- Διευκολύνουν την εφαρμογή του Αναλυτικού Προγράμματος.
- Προτείνουν προσεγγίσεις αποτελεσματικής εφαρμογής του Αναλυτικού Προγράμματος.

- Υποστηρίζουν καινοτόμες διδακτικές προσεγγίσεις.
- Λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των εκπαιδευτικών και γονέων και όσων χράσσουν εκπαιδευτική πολιτική.

Αντιθέτως, οι Σχολικοί Σύμβουλοι (80%) δεν συνδέουν τις αρμοδιότητές τους με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

4.3.β. Σχολικοί Σύμβουλοι: το μέλλον

Οι Σχολικοί Σύμβουλοι στην συντριπτική τους πλειονότητα (80%+) θεωρούν ότι μελλοντικά στις αρμοδιότητες τους πρέπει να συγκαταλέγονται και τα παρακάτω:

- Να διατυπώνουν παρεμβατικές παιδαγωγικές προτάσεις, προσαρμοσμένες στις ανάγκες των σχολικών μονάδων, ακόμα και αν παρεκκλίνουν από τις κεντρικές οδηγίες του ΥΠ.Ε.Π.Θ. και διαφοροποιούν το Ωρολόγιο Πρόγραμμα.
- Να έχουν τη δυνατότητα σε συνεργασία με τη σχολική μονάδα και /ή με τους γονείς να διατυπώνουν και να υποστηρίζουν Καινοτόμα Προγράμματα.
- Να αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς.
- Να τους παρέχονται κονδύλια για τις ανάγκες του γραφείου τους.
- Να υπάγονται απ' ευθείας στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (70%).

Κατά τις συνεντεύξεις στα σχολεία όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία αναγνώρισαν την κρισιμότητα του ρόλου των Σχολικών Συμβούλων στην αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Όμως, σχεδόν σε όλες τις σχολικές μονάδες αναφέρθηκε η απουσία τους από αυτές και η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, εκτός από τις περιπτώσεις που διοργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια ή όταν επισκέπτονται τις σχολικές μονάδες, συνήθως για να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα που έχει ανακύψει. Φαίνεται ο ρόλος τους να θεωρείται περισσότερο πυροσβεστικός παρά καθοδηγητικός και παιδαγωγικός.

Αυτή η απουσία από τις σχολικές μονάδες επιβεβαιώθηκε και από τους ίδιους τους Σχολικούς Συμβούλους, οι οποίοι ανέφεραν ότι αδυνατούν να επισκεφθούν όλες τις σχολικές μονάδες ευθύνης τους λόγω του μεγάλου τους αριθμού. Αρκεί μια ματιά στο πλήθος των σχολείων που περιλαμβάνει μια σχολική περιφέρεια, κυρίως της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, για να διαπιστώσει κανείς πόσο εύλογη είναι η επιχειρηματολογία τους.

4.4. Εκπαιδευτικοί

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος ήταν 971. Από αυτούς, οι 248 ήταν

εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας, οι 321 άντρες και οι περισσότεροι (593 εκπαιδευτικοί) άνω των 40 ετών. Παρουσιάζει ενδιαφέρον να σταθούμε στο γεγονός ότι η πλειονότητα του δείγματος (77%) δεν κατέθεσε στοιχεία σχετικά με τα τυπικά προσόντα. Στον πίνακα 4 παραθέτουμε τα τυπικά προσόντα των εκπαιδευτικών. Παρατηρούμε ότι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που διαθέτουν αυξημένα τυπικά προσόντα είναι χαμηλό.

Πίνακας 4: Τα τυπικά προσόντα των εκπαιδευτικών του δείγματος

ΣΠΟΥΔΕΣ	Φύλο			Βαθμίδα				Αστικότητα		
	A	Θ	ΔΗΜ	ΓΜΝ	ΛΚ	Τ.Ε.Ε.	ΑΣΤ	ΗΜΙΑΣΤ	ΑΓΡ	
Διδακτορικό	10	3	7	1	5	3	1	8	0	2
	1%	1%	1%	0%	2%	2%	1%	1%	0%	1%
Master	54	19	35	12	22	13	8	36	5	13
	6%	6%	6%	3%	8%	7%	12%	5%	4%	7%
Μετεκπαίδευση Μ.Δ.Δ.Ε.	89	31	57	56	18	8	7	71	10	8
	9%	10%	9%	12%	7%	5%	10%	11%	9%	4%
Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	66	23	43	16	30	17	3	61	2	3
	7%	7%	7%	3%	12%	10%	4%	9%	2%	2%
Δεν απάντησαν	752	245	486	379	185	135	48	494	97	161
	77%	76%	77%	82%	71%	77%	72%	74%	85%	86%
ΣΥΝΟΛΟ	971	321	628	464	260	176	67	670	114	187

4.4.α. Εκπαιδευτικοί: το παρόν

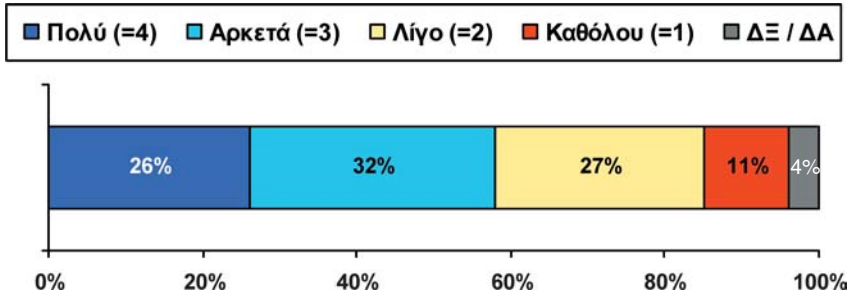
Όπως ήδη επισημάναμε, μόνο περίπου το 1/3 των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι ο Σχολικός Σύμβουλος έχει ουσιαστική παρουσία και εμπλοκή στη ζωή και στα παιδαγωγικά και εν γένει κοινωνικά και πρακτικά θέματα μιας σχολικής μονάδας. Αντιθέτως, όλοι σχεδόν (90%) αναγνωρίζουν τη συμβολή του Διευθυντή στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος αυτός φαίνεται να υλοποιείται σε μεγάλο μέχρι στιγμής ποσοστό (58%) στο επίπεδο της διεκπεραίωσης, καθότι οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι οι Διευθυντές συγκαλούν μεν Συλλόγους Διδασκόντων, σε αυτές τις συναντήσεις όμως, όπως φαίνεται, ανακοινώνονται μάλλον αποφάσεις προελημμένες, παρά συναποφασίζονται τα θέματα και οι λύσεις. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών, όπως αποτυπώνονται παραστατικά στο διάγραμμα 1.

Οι εκπαιδευτικοί από τη μεριά τους θεωρούν ότι οι όποιες αλλαγές είναι κάτι που θα αποφασίσουν άλλοι γι' αυτούς. Αυτοί δεν είναι μέρος της αλλα-

γής. Δείχνουν αποστασιοποιημένοι και όχι ιδιαίτερα ενεργοί σε θέματα που αφορούν τον συλλογικό τους βίο στη σχολική μονάδα. Παρ' όλα αυτά πιστεύουν ότι θα τους ενδιέφερε να αναλάβουν πρωτοβουλίες στο μέλλον.

Διάγραμμα 1:

Ο Διευθυντής ενδιαφέρεται να εισακούεται κυρίως η άποψή του



4.4.β. Εκπαιδευτικοί: το μέλλον

Οι εκπαιδευτικοί του δείγματος (80%) δηλώνουν ξεκάθαρα ότι θα επιθυμούσαν στο μέλλον να υπήρχε η δυνατότητα:

- Ο Σύλλογος Διδασκόντων σε συνεργασία με τη διεύθυνση του σχολείου να προσαρμόζει το Ωρολόγιο Πρόγραμμα στις ανάγκες της σχολικής μονάδας.
- Ο Σύλλογος Διδασκόντων σε συνεργασία με τη διεύθυνση του σχολείου να προβαίνει σε προσαρμογές του Προγράμματος Σπουδών.
- Ο Σύλλογος Διδασκόντων σε συνεργασία με τη διεύθυνση του σχολείου να προβαίνει σε εσωτερική αξιολόγηση της σχολικής μονάδας.
- Ο Σύλλογος Διδασκόντων σε συνεργασία με τη διεύθυνση του σχολείου να επιλέγει θέματα και μέσα για την κάλυψη των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών.
- Να μεταφερθούν αρμοδιότητες οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου από την κεντρική διοίκηση στη σχολική μονάδα (70%).

Εν συντομία, η εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το έργο τους ουσιαστικοποιείται, όταν τους δίνεται η ελευθερία να έχουν λόγο για το πώς να οργανώνεται η ζωή τους στο σχολείο και για το τι και πώς να διδάσκεται.

5. Συζήτηση και συμπεράσματα

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η διοίκηση ενός οργανισμού αφορά στην οργάνωση του οργανισμού αυτού επί τη βάση κανόνων και νόμων.

Οι νόμοι και οι κανόνες ρυθμίζουν τις σχέσεις και τις συνεργασίες των μελών του οργανισμού και έχουν ως στόχο να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, να αποσοβούν συγκρούσεις ή, στη χειρότερη περίπτωση, να αποτρέπουν από αυθαιρεσίες που μπορεί να οδηγήσουν σε μαρασμό τον οργανισμό.

Στη χώρα μας τον διοικητικό τομέα της εκπαίδευσης έχει αναλάβει το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με τις υπηρεσίες του, κεντρικές, τοπικές και περιφερειακές. Πρόσφατα, διατυπώσαμε την παραδοχή ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας κρίνεται εν πολλοίς από τα υγιή θεμέλια και τα γρήγορα αντανακλαστικά της διοικητικής μηχανής στα τρία επίπεδα: κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό (Κουλουμπαρίτση, κ.ά. 2007, 43-51). Συγκεκριμένα, κρίναμε ότι στο δύσκαμπο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό μας σύστημα, όπου θεσμικά πλαίσια, ρυθμίσεις, αποφάσεις πηγάζουν από την κεντρική εξουσία, είναι ανάγκη να δημιουργηθούν αποκεντρωτικοί μηχανισμοί που θα αποτελέσουν νησίδες σωτηρίας από τον δύσκαμπο γραφειοκρατισμό. Έρευνες σε σχολικές μονάδες έχουν καταδείξει ότι, όταν οι εκπαιδευτικοί έχουν συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τότε δραστηριοποιούνται, γίνονται συμμετοχικοί και εμπλέκονται ουσιαστικά στο εκπαιδευτικό έργο. Έχουν κίνητρα για να αναπτυχθούν περαιτέρω επαγγελματικά (Fullan & Hargreaves, 1991). Επομένως, το εκπαιδευτικό έργο που επιτελείται σ' αυτές τις σχολικές μονάδες είναι πιο γόνιμο και πιο αποτελεσματικό (Μπαγάκης κ.ά., 2007).

Στο πλαίσιο αυτής της προβληματικής αναδεικνύεται η σημασία του ρόλου του αρχηγού σε έναν οργανισμό όπως είναι η σχολική μονάδα. Αυτού, δηλαδή, που με βάση τη σύγχρονη ορολογία ονομάζεται «ηγέτης». Όταν σε μια σχολική μονάδα ο ηγέτης είναι ανοικτός και συμμετοχικός, σέβεται όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία και υποστηρίζει πρωτοβουλίες, τότε το σχολικό κλίμα είναι ανοικτό και δημιουργικό και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα είναι υψηλά (Fullan, 1993, McBeath, 2005).

Στην παρούσα έρευνα, και σύμφωνα προς τις παραπάνω παραδοχές, θελήσαμε να ερευνήσουμε σε ποιο βαθμό τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης (Διευθυντές, Προϊστάμενοι, Σχολικοί Σύμβουλοι) αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως ρόλο ηγέτη ή αντιθέτως ως γραφειοκρατη-διεκπεραιωτή, αυτού που στη βιβλιογραφία ονομάζεται «διαχειριστικός» Διευθυντής ή Προϊστάμενος (Ματσαγγούρας, 2002).

Όπως διαπιστώσαμε, ενώ στην πλειονότητά τους Διευθυντές, Προϊστάμενοι και Σχολικοί Σύμβουλοι στοιχίζονται με το θεσμικό πλαίσιο

και βλέπουν τον εαυτό τους ως «όργανα» που διευκολύνουν την υλοποίηση κατευθύνσεων που προέρχονται άνωθεν, εν τούτοις συγχρόνως επιζητούν την αυτονόμησή τους και την αυτοδιοίκηση των σχολικών μονάδων. Οι εκπαιδευτικοί και οι Διευθυντές θεωρούν ότι, εφόσον γνωρίζουν τις άμεσες ανάγκες της σχολικής τους μονάδας, θα μπορέσουν να διαχειριστούν καλύτερα τις όποιες ανάγκες προκύψουν. Η εξάρτηση από την Τοπική Αυτοδιοίκηση αναφέρθηκε ότι συχνά οδηγεί στην καθυστερημένη εκταμίευση χρημάτων λόγω γραφειοκρατίας και κάποιες φορές οδηγεί σε διαφωνίες μεταξύ των σχολικών μονάδων και της αυτοδιοίκησης όσον αφορά στην έγκριση ή όχι κονδυλίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υλοποιούνται έργα καινοτομικά και βελτιωτικά στη σχολική μονάδα.

Η σχολική μονάδα, όπως διαπιστώνεται από το σύνολο αυτής της ερευνητικής μελέτης, χαρακτηρίζεται από αδράνεια και εσωστρέφεια. Της λείπει η ελπίδα και η δυναμική για πρόοδο. Η ποιότητα που παρέχει μια σχολική μονάδα δεν μπορεί να εξαρτάται από τα προσωποπαγή χαρακτηριστικά ενός ατόμου, του Διευθυντή. Βέβαια είναι αναπόφευκτο αυτά τα χαρακτηριστικά να παίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας του έργου της σχολικής μονάδας, όμως, μόνος του ο Διευθυντής ή μόνη της η Διευθύντρια δεν μπορούν να κάνουν θαύματα. Χρειάζεται η συνέπεια και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών και μελών του Συλλόγου Διδασκόντων. Η παντελής όμως έλλειψη κινήτρων στον δημόσιο τομέα συνθλίβει, τις περισσότερες φορές, και τα πιο ευεπίφορα οράματα.

Η έλλειψη κινήτρων και αναγνώρισης κάθε προσπάθειας για καλή και αποδοτική πρακτική αποδεικνύεται στην πράξη ως ο μηχανισμός που καταπνίγει εν τω γεννάσθαι κάθε αξιόλογη προσπάθεια. Η αδυναμία αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αποδεικνύεται στην πράξη ως πιο σημαντική απώλεια και αδυναμία από ό,τι η έλλειψη οικονομικών πόρων: δεν πρόκειται να υπάρξει ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος χωρίς να υπάρχει ένας κώδικας αρχών και δεοντολογίας για την αξιοποίηση κάθε μέλους του συστήματος που μπορεί, θέλει και οφείλει να συνεισφέρει με τον βέλτιστο τρόπο. Αυτό πρέπει να είναι, κατά την άποψή μας, το άμεσο, βραχυπρόθεσμο στοίχημα της διοίκησης στην εκπαίδευση.

Τέλος, εξίσου σοβαρά είναι τα θέματα που άπτονται του τρόπου επιλογής των στελεχών και της κατάρτισής τους. Πολλοί Διευθυντές, και ειδικά αυτοί που πρόσφατα ανέλαβαν καθήκοντα, δήλωσαν ότι αναλαμβάνουν μια ολόκληρη σχολική κοινότητα χωρίς οι ίδιοι να έχουν την επί-

γνώση του τι ακριβώς τους περιμένει, ούτε και τα απαραίτητα εφόδια για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του νέου τους ρόλου. Πρόσφατα (Ανοιξη 2008) το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο οργάνωσε σε πανελλαδικό επίπεδο σειρά επιμορφωτικών σεμιναρίων που απευθύνονταν σε Προϊσταμένους, Διευθυντές σχολικών μονάδων και Σχολικούς Συμβούλους. Η απήχηση αυτών των σεμιναρίων ήταν πολύ μεγάλη και η ανταπόκριση των επιμορφωμένων εξαιρετική. Η αισιόδοξη προοπτική είναι ότι, ενόψει του Επιχειρησιακού Προγράμματος για την «Εκπαίδευση και Διαβίου Μάθηση 2007-2013», αναδεικνύονται νέες προοπτικές για εγγυημένα συνέχεια αυτής της αρχικής καλής προσπάθειας στον τομέα της επιμόρφωσης των στελεχών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Day, C. (2003). *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών*. Μπφρ Α. Βακάκη, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform*. London: Falmer Press.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1991). *What's Worth Fighting for in Your School?* Toronto, Ontario: Ontario Public School Teachers' Federation.
- Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center at the University of Chicago.
- McBeath, J (2005). Leadership as Distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Κουλουμπαρίτση, Α. Χ., Αναστασάκη Α., Αργυρούδη Ειρ., Καλογεράκος, Ν., Παπαστεργιοπούλου, Χ., Τριανταφυλλοπούλου, Π., Τσιρίκος, Γ., (2007). Το Διοικητικό Πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 13, 43-54.
- Ματσαγγούρας, Η.Γ. (2002). *Η Σχολική Τάξη*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μπαγάκης, Γ., Δεμερτζή, Κ. & Σταμάτης, Θ (2007). *Ένα Σχολείο Μαθαίνει*. Αθήνα: Λιβάνης.
- Σαΐτης, Χ. (2001). *Η Λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις αποφάσεις τους Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: Ατραπός.
- Teddle, C. & Reynolds, D. (2001). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Routledge.