

Δράση: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας
Επιστ. υπεύθυνη: Ζωή Παπαναούμ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

**Ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα:
μύθοι και πραγματικότητες**

ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ

4 & 12 Μαΐου 2011

AΘΗΝΑ

Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα: Η Ελληνική Πραγματικότητα

Μανώλης Κουτούζης

Επίκουρος Καθηγητής

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Πολλοί ερευνητές και πανεπιστημιακοί έχουν αναδείξει και συζητήσει το ζήτημα του συγκεντρωτισμού του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Υπάρχει συμφωνία μεταξύ όλων των ειδικών ότι το σύστημα είναι ιδιαίτερος συγκεντρωτικό και παράλληλα χαρακτηρίζεται από σαφείς ιεραρχικές σχέσεις, εκτεταμένη νομοθεσία, πολυνομία και φορμαλισμό. Το κυριότερο στοιχείο της συγκέντρωσης (centralization) έχει σχέση με το χαρακτήρα των τοπικών και περιφερειακών αρχών καθώς και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Εξετάζοντας τα πορίσματα από την έρευνα που έχει γίνει σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, θα μπορούσαμε με ασφάλεια να ισχυριστούμε ότι το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα κατατάσσεται στο «γραφειοκρατικό» μοντέλο διοίκησης. Το παραπάνω γεγονός έχει ως άμεσο αποτέλεσμα περίπλοκες τυπικές διαδικασίες που υπαγορεύονται από Νόμους, Προεδρικά Διατάγματα, Υπουργικές Αποφάσεις, Εγκυκλίους. Όλα αυτά παρά τη ρητορική της αποκέντρωσης που κατά καιρούς ανασύρεται στη χώρα μας και παρά τις κάποιες νομοθετικές προσπάθειες που επίσης έχουν γίνει.

Μέσα σε αυτό το σύστημα, ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας ήταν (και ίσως είναι ακόμα) δεδομένος και εξαντλούνταν σε μεγάλο βαθμό στην χωρίς παρεκκλίσεις εφαρμογή της κεντρικά καθορισμένης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Όμως, η συζήτηση για την αποκέντρωση του κρατικού μηχανισμού (συνολικά) που ξεκίνησε στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάγκης για μικρότερο αλλά αποτελεσματικότερο κράτος, οι παραινέσεις από την Ε.Ε. (κυρίως – βλ. και δείκτες ποιότητας Ε.Ε.) και τον ΟΟΣΑ (2001) για ποιότητα στην εκπαίδευση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος και λογοδοσία των οργανισμών που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, η ανάπτυξη του χώρου της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης και εκπαιδευτικής πολιτικής, όλα αυτά διαφοροποίησαν την παραδοσιακή προσέγγιση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης στην Ελλάδα.

Ήταν λοιπόν αναμενόμενο παράλληλα με την «ακαδημαϊκή» συζήτηση να ξεκινήσει και στη χώρα μας ο ουσιαστικός προβληματισμός για το ρόλο των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αλλά και γενικότερα των «Στελεχών» της εκπαίδευσης στην αναζήτηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Αντί να περιγράφονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες που βοηθούσαν τον Έλληνα διευθυντή να επιτελέσει «επιτυχώς» το έργο του, η συζήτηση μετατοπίστηκε στην διαδικασία της διοίκησης, την αποτελεσματικότητα, τη στοχοθεσία, την οργάνωση των μονάδων, την εκπαιδευτική ηγεσία, την επικοινωνία κλπ.

Έχουν λοιπόν τα στελέχη επίδραση στα ζητήματα αυτά; Σε ποιο βαθμό μπορούν να τα επηρεάσουν; Τι νόημα και περιεχόμενο έχει ο όρος «ηγεσία» στο ελληνικό σχολείο; Τα ερωτήματα αυτά έχουν πια μπει για τα καλά στο σχετικό επιστημονικό αλλά και επαγγελματικό και συνδικαλιστικό διάλογο στη χώρα μας. Ο διάλογος και ο προβληματισμός αυτός έχουν συνδυαστεί και με πιο πρακτικές ενδείξεις αποκέντρωσης ή αποσυγκέντρωσης, σε κάθε περίπτωση πάντως ουσιαστικότερης ενεργοποίησης της μονάδας και των περιφερειακών θεσμών.

Η συζήτηση στα πλαίσια της συγκεκριμένης εισήγησης θα προσπαθήσει να αναδείξει τον σχετικό προβληματισμό, τα πεδία ουσιαστικής παρέμβασης και ενεργοποίησης των στελεχών, τα σχετικά όρια και προϋποθέσεις. Θα επιχειρηθεί μια ρεαλιστική προσέγγιση βασισμένη σε ερευνητικά δεδομένα αλλά και στην εμπειρία των συμμετεχόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα – Ρέππα. Α., (2008), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Ελλην.

Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαιδευτικοί*, Αθήνα: Τυπωθήτω –Γ. Δαρδάνος.

Κουτούζης Ε., (2008) (επ) *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας.

Κουτούζης Μ., Πέτρου – Νεοκλέους Ε., (2010) «*Ηγετικό Στυλ Διευθυντών και Επαγγελματικό Άγχος των Εκπαιδευτικών: Διερεύνηση της σχέσης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση της Κύπρου*», *Επιστήμες της Αγωγής* (2010:4)

Λαΐνας, Α. (2000). «*Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: Επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*». Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη.

Μαυρογιώργος, Γ., (ΧΧ). *Εσωτερική Εκπαιδευτική Πολιτική και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Στον ιστότοπο: edu.pep.uoi.gr . Στη διεύθυνση: <http://edu.pep.uoi.gr/gmavrog/EsEkpPolitiki.doc>

Πετρίδου Ε. «*Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην*

εκπαίδευση», Στο Καψάλης Α. (επ), «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Πώς θα «οικοδομήσω» ένα καλό και αποτελεσματικό σχολείο

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου

Επίκουρη Καθηγήτρια

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολεί τους γονείς είναι η επιλογή ενός καλού σχολείου για τη φοίτηση του παιδιού τους. Τι σημαίνει όμως «καλό» σχολείο; Με ποια κριτήρια αξιολογείται ένα σχολείο ως καλό και κάποιο άλλο ως λιγότερο καλό; Συνήθως η έννοια του καλού σχολείου ταυτίζεται με το αποτελεσματικό σχολείο, το σχολείο δηλαδή που επιτυγχάνει τους στόχους του (και συχνά αυτοί εκφράζονται μέσα από τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών του).

Ποιοι όμως είναι οι αποφασιστικοί εκείνοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου; Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, οι πιο κάτω μπορεί να θεωρηθούν ως οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς: Οργάνωση του σχολείου, Άσκηση ηγετικών ρόλων, Ποιότητα-σταθερότητα προσωπικού, Μεγιστοποίηση του χρόνου μάθησης και έμφαση στη διδασκαλία, Εμπλοκή και υποστήριξη γονέων, Το σχολικό κλίμα και οι διαπροσωπικές σχέσεις, Σαφείς στόχοι και κοινές προσδοκίες, Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου, Τάξη και πειθαρχία, Χωριστός προϋπολογισμός σε κάθε σχολική μονάδα.

Κάθε σχολείο όμως έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, διαφορετική σύνθεση μαθητικού

δυναμικού. Πώς λοιπόν θα προσαρμοσθούν τα ευρήματα των μελετών στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε σχολείου; Με ποιες στρατηγικές τα μη αποτελεσματικά σχολεία θα αναβαθμιστούν και τα αποτελεσματικά, όχι μόνο να παραμείνουν, αλλά θα βελτιωθούν περισσότερο; Σ' αυτά τα ερωτήματα επιχειρεί να απαντήσει η συγκεκριμένη εισήγηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Τυπωθήτω –Γ. Δαρδάνος.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J., (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open University Press.

Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: PCP.

Gorton, R., Alston, J., Snowden, P. (2006). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies and Simulations*. London: McGraw Hill Company

Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*, Maidenhead: Open University Press.

Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed.), New York: Mc Graw Hill.

Από το Επιστημονικό Μάνατζμεντ στην Κοινωνική Δικαιοσύνη

Μανώλης Κουτούζης

Επίκουρος Καθηγητής

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Οι γνωστές έρευνες (ενδεικτικά: Bowles & Gintis 1976, Bernstein 1971, Bourdieu & Passeron 1977) που ανέδειξαν τις εκπαιδευτικές ανισότητες και το ρόλο του σχολείου στην αναπαραγωγή των κοινωνικών ανισοτήτων, πυροδότησαν μια σειρά νεώτερων μελετών, οι οποίες έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη του λεγόμενου Κινήματος των Αποτελεσματικών Σχολείων (Movement of Effective Schools) αρχικά στις ΗΠΑ και αργότερα στη Μεγάλη Βρετανία (ενδεικτικά: Lezotte - Passalacqua, 1978, Rutter et al., 1979, Murnane, 1981, Cohen, 1982, Purkey - Smith, 1983, Rosenholtz, 1985, Stedman, 1985).

Η βασική διαπίστωση των ερευνών αυτών ήταν ότι υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των σχολείων οι οποίες έχουν καθοριστική επίδραση στην πρόοδο των μαθητών. Τα αποτελεσματικά σχολεία σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές να πετύχουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα ανεξάρτητα από την κοινωνική, πολιτισμική προέλευσή τους. Συνεπώς τα «αποτελεσματικά σχολεία» μπορούν τελικά να αντισταθμίσουν τις κοινωνικές ανισότητες και ευθύνη των ίδιων των σχολείων να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση της κοινωνικής ισότητας και να μην δίνουν σημασία σε πιθανές κοινωνικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μαθητών. Άλλωστε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο τόσο στις ΗΠΑ

όσο και στην Αγγλία δεν παρατηρήθηκαν ενεργητικές πολιτικές για την αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων (Smith et. al, 2007).

Αποτέλεσμα των προσεγγίσεων αυτών, οι οποίες με διαφοροποιημένη μεθοδολογία συνεχίστηκαν κατά τις δεκαετίες του 80 και του 90, ήταν η ιδιαίτερη έμφαση που δόθηκε στις διαδικασίες που ακολουθούνται μέσα σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και συνακόλουθα η αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας η ανάπτυξη πεδίου τις διοίκησης της εκπαίδευσης, τη μεταφορά του αρχών του επιστημονικού management στις σχολικές μονάδες καθώς και η επικέντρωση σε ζητήματα «ηγεσίας» (leadership) στην εκπαιδευτική μονάδα.

Τα τελευταία χρόνια όμως, στα πλαίσια της αμφισβήτησης των ορθολογικών και προσανατολισμένων στην μετρήσιμη αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων η «ηγεσία για την κοινωνική δικαιοσύνη» έχει αναδειχθεί ως ένας διαφορετικός πόλος στη σχετική συζήτηση για την εκπαιδευτική ηγεσία. Η σχολική ηγεσία με σκοπό την κοινωνική δικαιοσύνη δεν αποτελεί στατικό σύνολο χαρακτηριστικών αλλά μια σειρά εμπρόθετων παρεμβάσεων, οι οποίες εκπορεύονται από τους ασκούντες την σχολική ηγεσία και επιδιώκουν την ανατροπή του κυρίαρχου παραδείγματος, τασσόμενοι υπέρ της ενίσχυσης των παραδοσιακά περιθωριοποιημένων και καταπιεσμένων μαθητικών ομάδων (Allen, 2006 · Freire, 1998). Η λογική αυτή αντιπαράτιθεται με την λογική του «αποτελεσματικού σχολείου», τουλάχιστον όπως αυτή αναπτύχθηκε και υποστηρίχθηκε σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά συστήματα από συγκεκριμένους μελετητές, «ειδικούς» στο χώρο.

Στην εισήγηση αυτή θα παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της επιστημονικής συζήτησης για τη διοίκηση στην εκπαίδευση τα τελευταία 40 χρόνια, τις πρακτικές εφαρμογές, τις ιδεολογικές διαφοροποιήσεις και αντίστοιχες ενστάσεις που ακολουθούν τη σχετική συζήτηση. Αναπόφευκτα θα καταλήξουμε σε αναζήτηση πεδίου εφαρμογής των θεωριών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανδρέου, Α. , & Παπακωνσταντίνου, Γ.** (1994). *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα, Νέα Σύνορα.
- Ανδρέου Α.** (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*, Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Κατσαρός, Ι.,** (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Π.Ι.
- Κουτούζης , Μ. (2008).** *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός.* Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σσ 27-49), Πάτρα: ΕΑΠ
- Παπαναούμ Ζ.,** (1995), *Η διεύθυνση σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π.** (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π.** (2003). *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Hoγ, W., & Miskel, C.** (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed.), New York: Mc Graw Hill.

Σχολική βελτίωση και διαχείριση της αλλαγής σε επίπεδο σχολείου

Ευαγγελία Παπαλόη

Συνεργάτιδα ΕΑΠ

Η έννοια της διαχείρισης της αλλαγής αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν τα άτομα, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινωνίες καθώς μεταβαίνουν από μια υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση.

Αναμφίβολα, το ζήτημα της διαχείρισης της αλλαγής σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας είναι εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυσχιδές καθώς, τα βασικά ερωτήματα σχετίζονται με την ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει ο θεσμός της εκπαίδευσης σε σχέση με άλλες οργανώσεις.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει πλούσιο ερευνητικό έργο σχετικά με την ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης της αλλαγής. Ανάλογα με τα κριτήρια και τους στόχους που έχουν τεθεί, έμφαση δίδεται άλλοτε στις αξίες, στους ανθρώπους, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες, άλλοτε στην ευελιξία και τις μορφές ελέγχου ενώ, το ενδιαφέρον κάποιων μοντέλων εστιάζεται στη σύνδεση της εκπαιδευτικής μονάδας με το εξωτερικό περιβάλλον και τις προσδοκίες του.

Οι αλλαγές διαφέρουν ως προς τις συνέπειες, το σκοπό, το περιεχόμενο και την έκτασή τους. Στο σημείο αυτό, οι ερευνητές διακρίνουν την αλλαγή από τον μετασχηματισμό υποστηρίζοντας ότι, η αλλαγή περιλαμβάνει σταδιακές βελτιώσεις των στοιχείων της οργάνωσης ενώ, ο μετασχηματισμός εκφράζει την πλήρη μεταμόρφωσή της.

Αναμφίβολα, κατά την αντιμετώπιση των ζητημάτων της αλλαγής, ο ρόλος της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι εξαιρετικής σημασίας και σπουδαιότητας. Προσαρμοζόμαστε απλά στις αλλαγές ή οδηγούμε τις

εξελίξεις αξιοποιώντας τα νέα δεδομένα; Η διαχείριση της αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαχείριση της ποιότητας, την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εκπαιδευτική μονάδα επιτυγχάνει τους στόχους της ενώ, η αποδοτικότητα αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία και στις «θυσίες» που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Κύριο μέλημα της σχολικής διοίκησης σε περίοδο αλλαγών αποτελεί η ανίχνευση των τάσεων, ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η εκτίμηση του αντίκτυπου των αλλαγών σε επίπεδο απόδοσης, διαδικασιών και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, η ανίχνευση των παραμέτρων επικινδυνότητας (Risk Factors) και των ενδογενών και εξωγενών μοχλών αλλαγής (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικές εξελίξεις, διαδικασίες διαχείρισής τους, κλπ.). Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογήσει τις ενδεχόμενες αντιστάσεις στην αλλαγή και να προχωρήσει στην εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης, καθώς, η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους και η δημιουργία θετικών στάσεων αποτελεί το πιο κρίσιμο σημείο για την εφαρμογή της αλλαγής.

Η Διαχείριση της Αλλαγής αποτελεί διαδικασία δυναμική και, κατά βάση, ανθρωποκεντρική. Η επιτυχής αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή και συμμετοχή των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή. Η διαχείριση της Αλλαγής, λοιπόν, οφείλει να παρέχει το πλαίσιο και τα εργαλεία για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς αυτών των αλλαγών σε οργανωτικό επίπεδο προκειμένου να είναι αποτελεσματική η μετάβαση στην τελική μεταβολή. Συνοπτικά, για την αποτελεσματική διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σε περίοδο αλλαγών, απαιτείται ικανή ηγεσία με όραμα, κουλτούρα συνεργασίας, συντονισμός ανθρώπων, δραστηριοτήτων και υπαρχόντων μέσων σε απόλυτη εναρμόνιση με τις εκάστοτε εκπαιδευτικές, κοινωνικο-πολιτιστικές και πολιτικές αξίες, ανάγκες και προσδοκίες.

Το σχολείο ως θεσμός που εκφράζει την εκπαιδευτική πολιτική και η ηγεσία του, οφείλει να μπορεί να εμφυσήσει ένα όραμα το οποίο

θα κινητοποιεί και θα εκφράζει τις ατομικές και συλλογικές προσδοκίες των μελών του προσκαλώντας τα να συνδιαμορφώσουν μαζί το μέλλον.

Στο πλαίσιο αυτού του προβληματισμού, η συγκεκριμένη εισήγηση θα επιχειρήσει να αναδείξει τις διαστάσεις του ζητήματος και τα πεδία ουσιαστικής παρέμβασης των στελεχών εκπαίδευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bush, T., Bell, L. & Middlewood, D. (2010). *The principles of educational leadership and management*, 2nd edition, Sage Publications
- Everard, K. B., Morris, G. (1999). *Διαχείριση Αλλαγής, Στο Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Gardner, H. (2006). *Μπορείτε να αλλάξετε τη γνώμη των άλλων και τη δική σας*, Αθήνα, εκδ. Κριτική
- Gibson, R. (2001). *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, Αθήνα, εκδ. Καστανιώτη
- Goleman, D., (1996). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα
- Kotter, J. (2002). *Ο ηγέτης της αλλαγής*, Αθήνα, εκδ. Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*, Αθήνα, εκδ. Κριτική
- Nadler, D., Tushman, M. (1997). *Competing by design*, Oxford University Press
- Robertson, J. (2009). *Coaching educational leadership: building leadership capacity through partnership*, Sage Publications
- Tomlinson, H., (2009). *Educational leadership: personal growth for professional development*, Sage Publications