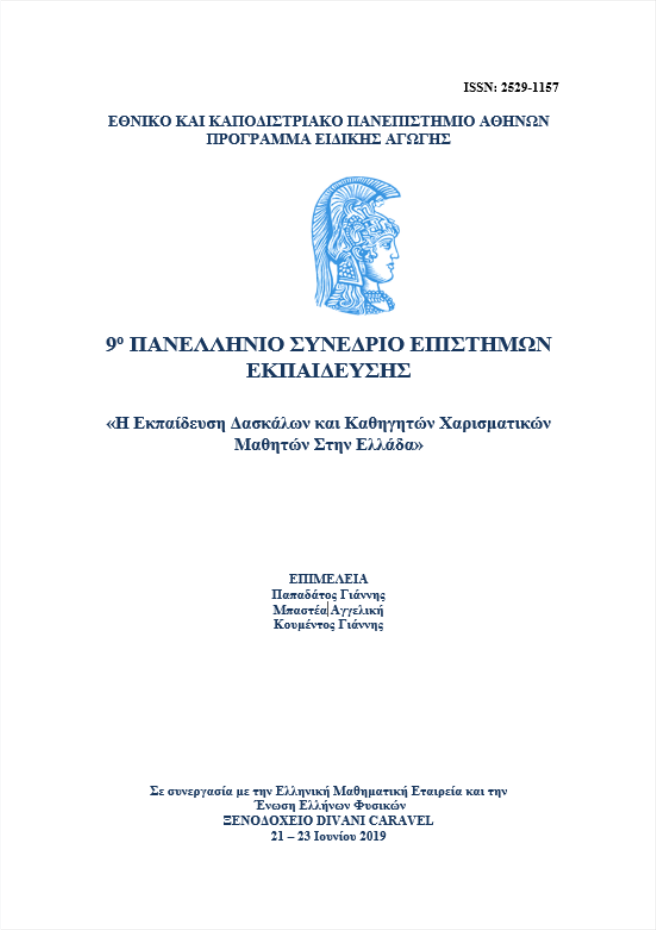
ePublishing
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 9 (2019)

9ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ISSN: 2529-1157

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ

9ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

«Η Εκπαίδευση Δασκάλων και Καθηγητών Χαρισματικών Μαθητών Στην Ελλάδα»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
Παπαδάτος Γιάννης
Μπαστέα|Αγγελική
Κουμέντος Γιάννης

Σε συνεργασία με την Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία και την Ένωση Ελλήνων Φυσικών
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANI CARAVEL
21 – 23 Ιουνίου 2019

Οργανωσιακή συμπεριφορά χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών στις σχολικές μονάδες

Δημήτριος Σιδηρόπουλος

doi: 10.12681/edusc.3167

Βιβλιογραφική αναφορά:

Σιδηρόπουλος Δ. (2020). Οργανωσιακή συμπεριφορά χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών στις σχολικές μονάδες. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, *9*, 720–727. https://doi.org/10.12681/edusc.3167

Οργανωσιακή συμπεριφορά χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών στις σχολικές μονάδες

Δημήτριος Σιδηρόπουλος, M. Ed., M. Th., Ph. D.
Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου ΠΕ 70
1ου Περιφερειακού Κέντρου Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού
Περιφερειακής Διεύθυνσης Π.Ε & Δ.Ε Κεντρικής Μακεδονίας
dimsid@edlit.auth.gr

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, την οποία εκδηλώνουν οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες στις σχολικές μονάδες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι χαρισματικοί ηγέτες δύνανται: α) να εμπνέουν ένα κοινό όραμα, β) να προκαλούν διαδικασίες θετικού μετασχηματισμού των δυσλειτουργικών θεωρήσεων και πρακτικών των εκπαιδευτικών, γ) να ενδυναμώνουν την αυτο-αποτελεσματικότητα της ομάδας αναφοράς, δ) να αναλαμβάνουν το προσωπικό ρίσκο και την ευθύνη για πρωτοποριακές δράσεις, ε) να μοντελοποιούν τα στάδια επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας, στ) να ενεργούν με αντισυμβατικό και αντι-συστημικό τρόπο, ζ) να έχουν υψηλό επίπεδο κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, η) να ικανοποιούν πρωτίστως τις ανάγκες της ομάδας. Με βάση τα παραπάνω χρειάζεται να επιλέγονται ως διευθυντές σχολικών μονάδων, εκπαιδευτικοί, οι οποίοι πέραν των ακαδημαϊκών προσόντων και της προϋπηρεσίας τους, έχουν επιδείξει στοιχεία χαρισματικών ηγετών. Επιπροσθέτως χρειάζεται οι νυν διευθυντές να υποστηριχθούν ώστε να αποκτήσουν βασικές κοινωνικογνωστικές δεξιότητες χαρισματικής ηγεσίας μέσω της συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία θα υλοποιούνται από τους αρμόδιους δημόσιους ακαδημαϊκούς και εκπαιδευτικούς φορείς της χώρας.

Λέξεις-κλειδιά: χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία; οργανωσιακή συμπεριφορά; διευθυντές σχολικών μονάδων

Abstract

In this paper, a brief bibliographic overview of the organizational behavior, which charismatic educational leaders express in school units is done. According to the bibliography, charismatic leaders can: a) inspire a common vision, b) initiate processes of positive transformation of dysfunctional visions and practices of teachers, c) empower team's self-efficacy, d) take personal risk and responsibility for innovative actions, e) model the stages of school unit towards achieving objectives of the reference group, f) act with an unconventional and anti-systemic way; g) have a high level of social and emotional intelligence, h) satisfy foremost the group's needs. Based on the above, it is required to select as principals of school units, teachers, who beyond their academic qualifications and experience have manifested elements of charismatic leaders. In addition, present principals need to be supported to acquire basic socio-knowledge skills of charismatic leadership through their participation in long term training programs of professional development, which implemented by the relevant public academic and educational institutions of the country.

Keywords: charismatic educational leadership; organizational behavior; selecting school unit's principals

Εισαγωγή

Η χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία κυριαρχεί ως θέμα στις εκπαιδευτικές έρευνες πεδίου, οι οποίες διερευνούν την οργανωσιακή συμπεριφορά των διευθυντών σχολικών μονάδων τόσο σε περιόδους κανονικότητας, όσο και σε περιόδους κρίσεων (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010). Οι Avolio, Walumbwa και Weber (2009) υποστήριξαν ότι η χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία ανήκει στον τύπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφού οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες: α) αλληλο-επιδρούν θετικά με τα μέλη της ομάδας αναφοράς, β) παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να θέτουν ανώτερους στόχους με θετική διάθεση και υψηλή αυτοπεποίθηση, γ) διαμορφώνουν ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού μεταξύ των μελών της ομάδας, δ) προσαρμόζουν τις προσδοκίες τους και αναδιαμορφώνουν τις αρχικές θεωρήσεις και δράσεις τους στις δυνατότητες των εκπαιδευτικών.

Οι Leithwood και Jantzi (2005) υποστήριξαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται από όραμα, έμπνευση, αντισυμβατική συμπεριφορά, προσωπικό ρίσκο και αγώνα για την αλλαγή της καθεστηκυίας λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Ως αποτέλεσμα οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες εμπνέουν και διαχέουν το όραμά τους, ενδυναμώνουν και κινητοποιούν τα μέλη της σχολικής μονάδας και έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους ότι μπορούν να ολοκληρώσουν σύνθετες και απαιτητικές κοινωνικο-γνωστικές εργασίες, οι οποίες απαιτούνται κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων της σχολικής μονάδας (Antonakis, Fenley & Liechti, 2011).

Η έννοια της χαρισματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας

Η έννοια της χαρισματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας στο σημαντικό και απαιτητικό έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης προσδιορίζεται στη βάση του υφιστάμενου σχολικού περιβάλλοντος, των συμπεριφορών των εκπαιδευτικών ηγετών και του βαθμού αντιληπτικότητας της χαρισματικότητάς τους από την ομάδα των εκπαιδευτικών (Conger, Kanungo, & Menon, 2000). Οι χαρισματικοί ηγέτες καλούνται: α) να βρουν τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να διαχειριστούν τις καθημερινές προκλήσεις με εγρήγορση, επινοητικότητα, αξιοπρέπεια και ενθουσιασμό (Dinh et al., 2014), β) να παρέχουν συνεχή υποστήριξη και θετική ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτικούς με σκοπό να ικανοποιήσουν τις έμφυτες ψυχολογικές τους ανάγκες για επάρκεια, αυτονομία, σύναψη σχέσεων και κριτικό στοχασμό (Ponsombut, Kanokorn, & Sujanya, 2014).

Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1987) οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα: α) αγωνίζονται να αλλάξουν την κατεστημένη θεσμική λειτουργία των σχολικών τους μονάδων, β) εκφράζουν, μοιράζονται και εμπνέουν ένα νέο όραμα για το σχολείο, γ) αναλαμβάνουν την ευθύνη και το ρίσκο στη λήψη αποφάσεων, γ) κάνουν χρήση της επιστημοσύνης και της εμπειρογνωμοσύνης τους για το μετασχηματισμό δυσλειτουργικών πρακτικών και στάσεων των εκπαιδευτικών, δ) εκδηλώνουν αντι-συστημικές θεωρήσεις και αντισυμβατικές συμπεριφορές σε θέματα άσκησης εκπαιδευτικής διοίκησης, ε) έχουν υψηλό βαθμό κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης, στ) είναι θετικά πρότυπα ηθικής, μόρφωσης, ήθους και καλλιέργειας για τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997).

Χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία και ερευνητικά δεδομένα

Οι Sandberg και Moreman (2015) επισήμαναν ότι η χαρισματικότητα ως θεμελιώδες δομικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών, είναι σημαντικά αναγκαίο να αναγνωριστεί ως τέτοια από τους εκπαιδευτικούς με συναινετικό, αυθόρμητο και αυθεντικό τρόπο. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Jung και Avolio (2000) οι χαρισματικοί ηγέτες, όταν συμπεριφέρονται με δικαιοσύνη, ευθύτητα και εντιμότητα: α) έχουν υψηλή προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη, β) επιτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους οραματικούς στόχους της σχολικής μονάδας, γ) επιδρούν θετικά στους εκπαιδευτικούς ως προς την υλοποίηση υψηλής ποιότητας κοινωνικογνωστικών έργων, δ) ενισχύουν την αυτο-αποτελεσματικότητα όλων των μελών της σχολικής μονάδας, ε) παράγουν καινοτόμες προτάσεις και ενναλακτικές ιδέες με σκοπό την οριστική επίλυση χρόνιων εκπαιδευτικών προβλημάτων. Ως προς αυτό το σκοπό οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες χρειάζεται: α) να προσανατολίζουν και να κατευθύνουν τους εκπαιδευτικούς στην υλοποίηση του κοινού οράματος της σχολικής μονάδας, β) να προάγουν συναισθήματα υψηλής αυτοαντίληψης και αυτοεκτίμησης στους εκπαιδευτικούς ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις με προσωπική υπευθυνότητα και αυτοδέσμευση (Bryman, 1993). Τέλος οι Avolio και Bass (1995) επισήμαναν ότι μια μεγάλη μερίδα των ερευνητών του πεδίου έχουν την τάση να αποφεύγουν επιμελώς να επισημάνουν το ενδεχόμενο οι χαρισματικοί ηγέτες να εκδηλώνουν αντιδημοκρατικές και αυταρχικές συμπεριφορές έναντι των εκπαιδευτικών στην προσπάθεια να τους χειραγωγήσουν για να αποδεχθούν το όραμά τους.

Στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει μια σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τις κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες και την αυτο-αποτελεσματικότητα των χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών.

Κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών

Σύμφωνα με τους Howell και Shamir (2005) ο χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες χρειάζεται να έχουν βασικές κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες σε τομείς, όπως είναι: η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η συνεργατικότητα, η προσαρμοστικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η προσβασιμότητα στη γνώση, η περιέργεια και η φαντασιακή σκέψη. Επίσης, όπως υποστήριξαν ο Cheejang (2009) και οι Shamir, House και Arthur (1993) οι χαρισματικοί ηγέτες, οι οποίοι έχουν αποκτήσει τις παραπάνω κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες: α) είναι ενεργητικοί, δραστήριοι και προ-δραστικοί, β) βρίσκονται σε γνωστική και πνευματική εγρήγορση για δημιουργικότητα, καινοτομία και πρωτοπορία, γ) σκέπτονται και δρουν με ένα ιδιαίτερο και μοναδικό τρόπο, δ) διαισθάνονται τις μελλοντικές ευκαιρίες και τις απειλές για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, ε) είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι και επαναστατικοί στις ιδέες και στις αντιλήψεις τους, στ) έχουν περιορισμένες ψυχολογικές ανασφάλειες για την επιλογή και την υλοποίηση ριζοσπαστικών δράσεων υψηλού προσωπικού ρίσκου, ζ) ενισχύουν τον αυτοσεβασμό και την αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, η) έχουν θετικές προσδοκίες για τις δυνατότητες και τα τα επιτεύγματα της ομάδας αναφοράς, θ) διακρίνονται από επαγγελματική ικανοποίηση και υψηλή αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας.

Αυτο-αποτελεσματικότητα χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών

Οι Crant και Bateman (2000) υποστήριξαν ότι οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες επιτυγχάνουν να βελτιώνουν την προσωπική και επαγγελματική αυτο-αποτελεσματικότητά τους, στο βαθμό που: α) αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και

εκδηλώνουν δυναμισμό με σκοπό να εκφράσουν με σαφήνεια και να εμπνεύσουν το όραμά τους στους εκπαιδευτικούς, β) δρουν με προορατικότητα και προ-δραστικότητα ανεξαρτήτως των επιμέρους αποτελεσμάτων των ενεργειών τους, γ) επανακαθορίζουν και αναπροσαρμόζουν το όραμά τους στη βάση των αναγκών και των δυνατοτήτων της ομάδας, δ) επιδεικνύουν επιμονή και στοχοπροσήλωση για την επίτευξη ουσιαστικών και μόνιμων αλλαγών στο υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής ζωής, ε) αναδιαμορφώνουν και διευρύνουν την αποστολή και το έργο της σχολικής κοινότητας, στ) εντοπίζουν, περιγράφουν και επιλύουν χρόνια δομικά και λειτουργικά προβλήματα, στ) αυτο-παρακινούνται και δρουν με αντισυμβατικό και πρωτοποριακό τρόπο για το θετικό μετασχηματισμό της σχολικής τους μονάδας Οι Sullivan και Shulman (2005) βρήκαν ότι είναι κρίσιμα σημαντικός ο ρόλος των χαρισματικών εκπαιδευτικών ηγετών τόσο στη αναδιαμόρφωση των ιδεών και των δράσεων της ομάδας των εκπαιδευτικών, όσο και ως προς την θετική αναπτυξιακή αλλαγή της σχολικής κοινότητας. Όμως αρκετές φορές, οι χαρισματικοί ηγέτες στην προσπάθειά τους να αλλάξουν την υφιστάμενη-κατεστημένη κουλτούρα λειτουργίας της τοπικής σχολικής μονάδας έρχονται σε ρήξη με την ομάδα των εκπαιδευτικών, που αντιλαμβάνεται τις πρωτοβουλίες, τις ιδέες και τις δράσεις τους ηγετών ως προκλητικές, αντισυμβατικές και ελιτιστικές (Ehrhart & Klein, 2001). Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εκπαιδευτικοί ηγέτες χρειάζεται να έχουν υψηλό βαθμό κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης για να διαχειριστούν με επάρκεια τις ενδεχόμενες συμπεριφορές έντασης, σύγκρουσης και ρήξης που θα εκδηλωθούν, χωρίς να παραιτηθούν των οραματικών τους στόχων (Hunt, 1999).

Στα επόμενα δυο κεφάλαια θα γίνει μια σύντομη βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με την χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία και τη σχέση της με το όραμα και το θετικό μετασχηματισμό των σχολικών μονάδων.

Χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία και όραμα σχολικών μονάδων

Ο Conger (1989) υποστήριξε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ως κύρια έγνοια να ικανοποιήσουν τις κοινωνικο-γνωστικές και συναισθηματικές ανάγκες της ομάδας των εκπαιδευτικών και δευτερευόντως τις προσωπικές τους ανάγκες με σκοπό να αυξηθεί η εμπιστοσύνη, η εκτίμηση και η δέσμευσή τους προς το πρόσωπό τους. Σύμφωνα με τους Kirkpatrick και Locke (1996) οι χαρισματικοί ηγέτες για να μπορούν να επιτύχουν το όραμά τους χρειάζεται: α) να συμπεριφέρονται με ψυχολογικό σθένος και συναισθηματική αυτοπεποίθηση, β) να παίρνουν συνεχώς πρωτοβουλίες και να μην αποθαρρύνονται στις δυσκολίες που ανακύπτουν, γ) να ενδυναμώνουν ποικιλότροπα και πολυεπίπεδα τους εκπαιδευτικούς, δ) να σχεδιάζουν και να αναπροσαρμόζουν τη διαδικασία θετικού μετασχηματισμού των σχολικών μονάδων. Επιπροσθέτως οι Conger και Kanungo (1994) ανέφεραν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν: α) να μοντελοποιούν τα στάδια της διαδικασίας επίτευξης των οραματικών στόχων της σχολικής μονάδας, β) να προσδιορίζουν τους παράγοντες που διευκολύνουν την πιο ενεργή εμπλοκή της ομάδας των εκπαιδευτικών στις διεργασίες, γ) να συμπεριφέρονται με ταπεινότητα, αυθεντικότητα και σεβασμό έναντι της ομάδας των εκπαιδευτικών.

Χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία και μετασχηματισμός σχολικών μονάδων

Οι Monzani, Ripoll & Peiro (2015) υποστήριξαν ότι οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες: α) λειτουργούν ως μοντέλα σκέψης και συμπεριφοράς για την ομάδα των εκπαιδευτικών, β) αναζητούν τα σημαντικά και ουσιαστικά εμπόδια για την ολιστική ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, γ) ενεργούν με προνοητικότητα και προ-δραστικότητα για την αντιμετώπιση ενδεχομένων δυσκολιών και προβλημάτων, δ) επιδιώκουν να κατανοήσουν τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των

εκπαιδευτικών, ε) μεταδίδουν μια αίσθηση υψηλής κοινωνικής και παιδαγωγικής αποστολής της σχολικής μονάδας, στ) διευκολύνουν τη θετική αλλαγή των δυσλειτουργικών αντιλήψεων, πρακτικών και στάσεων των εκπαιδευτικών, ζ) ενισχύουν τις κριτικές ικανότητες των εκπαιδευτικών αναφορικά με την κατανόηση των συνεπειών των αποφάσεων και των ενεργειών τους, η) αυξάνουν τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών ως προς το εύρος της συνεισφοράς για την εκπλήρωση του οράματος της σχολικής μονάδας.

Επίσης οι Gardner και Avolio (1998) υποστήριξαν πως οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο βαθμό που οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας: α) εσωτερικεύουν και οικειοποιούνται το όραμά τους, παρά τις αρχικές ενστάσεις και επιφυλάξεις, β) πειραματίζονται και δοκιμάζουν τις καινοτόμες προτάσεις και ιδέες τους στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία και σχολική ζωή, γ) ενεργούν με εσωτερικά κίνητρα επάνω στις νέες ευκαιρίες και προκλήσεις, οι οποίες συνάδουν με την ικανοποίηση των νέων στόχων του κοινού οράματος δ) έχουν πολλαπλές θετικές εμπειρίες αυτοεκτίμησης και αυτο-αποτελεσματικότητας κατά την άσκηση των παιδαγωγικών και κοινωνικοποιητικών τους καθηκόντων.

Συζήτηση

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν ένα υψηλό βαθμό κοινωνικής και συναισθηματικής νοημοσύνης και εκδηλώνουν αντισυμβατικές συμπεριφορές με υψηλό προσωπικό ρίσκο και μεγάλη υπευθυνότητα. Επίσης οι χαρισματικοί ηγέτες επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εκπαιδευτικών για ολιστική, προσωπική, ψυχο-κοινωνική και επαγγελματική ανάπτυξη με σκοπό να καταστούν περισσότερο επαρκείς στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών της καθεστηκυίας λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Όπως φαίνεται οι χαρισματικοί ηγέτες καθίστανται περισσότερο αποτελεσματικοί στα καθήκοντά τους, όταν επιτυγχάνουν τόσο να εμπνέουν το όραμά τους, όσο και να κινητοποιούν και να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς για να εργαστούν για την επίτευξή του.

Ως προς αυτό το σκοπό οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες χρειάζεται να έχουν προηγουμένως εργαστεί με επιμέλεια και μέθοδο ώστε να έχει οικοδομηθεί ένα κλίμα αμοιβαιότητας, εμπιστοσύνης, συναίνεσης και καλής θέλησης μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών. Ακόμα, χρειάζεται οι χαρισματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες να έχουν αναπτύξει μια κουλτούρα συνεργατικότητας, αμοιβαίας δέσμευσης και συνυπευθυνότητας και να μην λειτουργούν ως αυταρχικοί, απρόσωποι, συγκεντρωτικοί και γραφειοκρατικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες. Τέλος, η αποτελεσματικότητα των χαρισματικών ηγετών σχετίζεται σημαντικά με τη θετική αυτο-αντίληψη αυτοεκτίμηση τους και με την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να δράττουν των ευκαιριών και να μοντελοποιούν τον τρόπο επίτευξης των οραματικών στόχων της σχολικής μονάδας.

Προτάσεις

Με βάση τα παραπάνω κρίνεται καταρχήν σημαντικό να επιλεγούν ως διευθυντές σχολικών μονάδων από τα συμβούλια επιλογής στελεχών εκπαιδευτικής διοίκησης, εκπαιδευτικοί, οι οποίοι πέραν των ακαδημαϊκών τους προσόντων και της προϋπηρεσίας, να έχουν επιδείξει στοιχεία χαρισματικών ηγετών. Επιπροσθέτως χρειάζεται οι νυν διευθυντές να υποστηριχθούν ώστε να αποκτήσουν βασικές κοινωνικο-γνωστικές δεξιότητες χαρισματικής ηγεσίας (κριτική σκέψη,

δημιουργικότητα, επίλυση προβλημάτων, συνεργατικότητα, προσαρμοστικότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία).

Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής των διευθυντών σε μακράς διάρκειας επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα εκπαιδευτικής χαρισματικής ηγεσίας. Τα αναφερόμενα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης θα σχεδιαστούν και θα υλοποιηθούν από αρμόδιους δημόσιους εκπαιδευτικούς φορείς της χώρας, όπως είναι το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, τα Πανεπιστήμια και τα προσφάτως ιδρυμένα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Έτσι οι νυν διευθυντές αναμένεται να εκδηλώσουν διοικητικές συμπεριφορές, οι οποίες να εμπνέουν την εμπιστοσύνη, να ενδυναμώνουν τη δέσμευση και να ενισχύουν την αφοσίωση της ομάδας των εκπαιδευτικών στην ικανοποίηση του κοινού οράματος των σχολικών τους μονάδων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 374-396.

Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60,* 421-449.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *Leadership Quarterly, 4,* 289-304.

Cheejang, S. (2009). Education leadership. *Dusitthani Journal, 3*(1), 48-59.

Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review, 12*(4) 637-647.

Conger, J. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive, 3*(1), 17-24.

Conger, J. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of Organizational Behavior, *15*(5) 439-452.

Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and followers' effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 745-767.

Conger, J., Kanungo, R., Menon, S., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 14*(3) 290-302.

Crant, J. & Bateman, T. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior, 21*(1) 63-75.

Dinh, J. Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62.

Ehrhart, M. & Klein, K. (2001). Predicting follower's preference for charismatic leadership: The influence of follower value and personality. *Leadership Quarterly, 12*(2), 153-179.

Gardner, W. & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review, 23,* 32-58.

Gardner, W., Lowe, K., Moss, T., Mahoney, K. & Cogliser, C. (2010). Scholarly Leadership of the Study of Leadership: A Review of the Leadership Quarterly's Second Decade, 2000-2009, *The Leadership Quarterly, 21,* 922-958.

Howell, J. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review, 30*(1) 96-112.

Hunt, J. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 129-144.

Jung, D. & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior, 21*(8), 949-964.

Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81,* 36-51.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177-199.

Monzani, L., Ripoll, P., & Peiro, J. (2015). Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of followers' emotional competencies and goal setting types on trust in leadership. Revista Latinoamericana de Psicología, 47(1), 1-15.
Ponsombut, S., Kanokorn, S., & Sujanya, S. (2014). Factors affecting charismatic leadership of primary schools' principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 112,* 962-967.
Sandberg, Y. & Moreman, C. (2015). Common threads among different forms of charismatic leadership. *Journal of Religion and Business Ethics, 3*(1), 1-17.
Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organizational Science, 4*(4), 577-594.
Sullivan, S. & Shulman, V. (2005). Managing change: The superintendent as line director of instruction. *International Journal of Leadership in Education, 8*(2), 123-144.