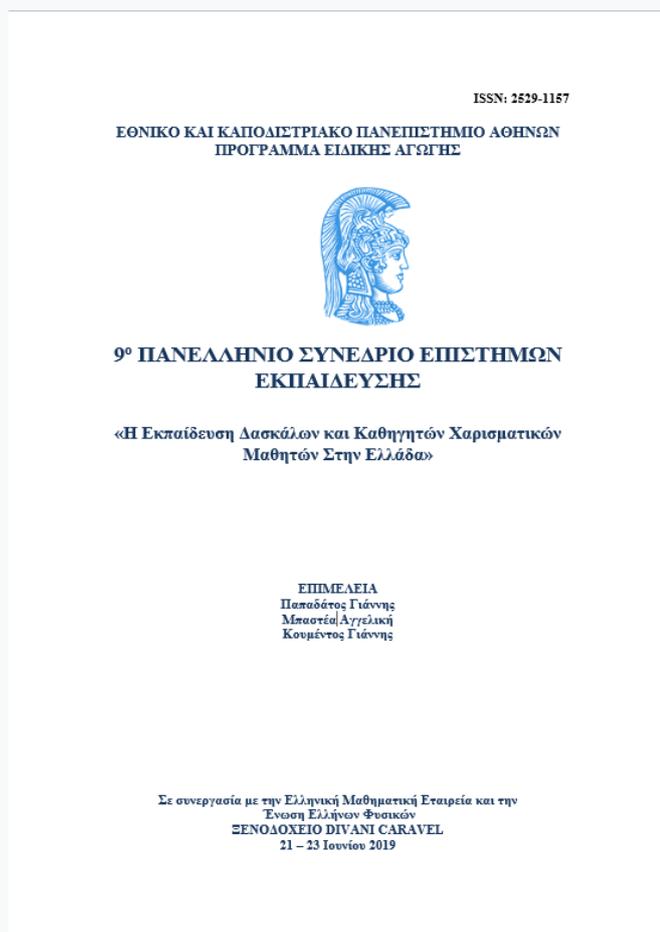


Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 9 (2019)

9ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Χαρισματικός διευθυντής και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής

Αγάθη ΣΣταθοπούλου, Παρασκευή Ιωάννα Λουκέρη

doi: [10.12681/edusc.3169](https://doi.org/10.12681/edusc.3169)

Βιβλιογραφική αναφορά:

ΣΣταθοπούλου Α., & Λουκέρη Π. Ι. (2020). Χαρισματικός διευθυντής και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 741–748. <https://doi.org/10.12681/edusc.3169>

Χαρισματικός διευθυντής και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής

Αγάθη Σταθοπούλου

Διδ. Ειδικής Αγωγής

agathi.stathopoulou@yahoo.com

Παρασκευή Ιωάννα Λουκέρη

Υπ. διδ. ΠΤΔΕ Αθηνών

vivianlouke@gmail.com

Περίληψη

Συνήθως, όταν οι άνθρωποι χαρακτηρίζουν κάποιον ως χαρισματικό ηγέτη συμβαίνει λόγω του θαυμασμού που δείχνουν στο άτομό του. Η ηγεσία αφορά την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσής τους στα μεγαλύτερα δυνατά όρια. Αξιοσημείωτη θεωρείται μια αναφορά του Μαντέλα από το προσωπικό σημειωματάριό του : «Το πρώτο καθήκον του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα όραμα. Το δεύτερό του καθήκον είναι να δημιουργήσει ένα στόχο που θα τον βοηθήσει στην υλοποίηση του οράματός του και στη διαχείριση της διαδικασίας μέσω αποτελεσματικών ομάδων. Οι άνθρωποι, που γίνονται αρχηγοί, γνωρίζουν που αποβλέπουν, διότι ο ηγέτης γνωστοποιεί το όραμα και οι οπαδοί αποδέχονται το όραμα και κινούν τις διαδικασίες προς επίτευξη αυτού του οράματος ». Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης στο χώρο της Ειδικής Αγωγής τόσο για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό όσο και για την εργασιακή του απόδοση είναι εξαιρετικά σοβαρές. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται υπό το καθεστώς της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι συναισθηματικά εξαντλημένοι, σωματικά αποδυναμωμένοι, καταθλιπτικοί, συνεχώς προβληματισμένοι, ανήσυχοι, κυνικοί και απόμακροι. Το σύνδρομο επηρεάζει όχι μόνο τον εκπαιδευτικό που το βιώνει, αλλά τους μαθητές, το σχολείο και ολόκληρη την κοινωνία, καθώς επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία και την απόδοση του εκπαιδευτικού μέσα στη σχολική αίθουσα και καθορίζει την ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών του . Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνηθεί μέσα από την αναζήτηση βιβλιογραφικών πηγών κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως χαρισματικού ηγέτη αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος που κινητοποιεί, εμπνέει αλλά κυρίως αποτρέπει από κινδύνους εμφάνισης πιθανής επαγγελματικής εξουθένωσης των εκπαιδευτικών.

Λέξεις κλειδιά : ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη, ενδυνάμωση,

Abstract

A leader is characterized as “charismatic” due to the admiration that is usually expressed to him/her. In general, leadership has to do strongly with the empowerment of the followers’ personal vision as well as with the effectiveness of their work. It is worth mentioned what Mantela said: The first leader’s duty is to shape a vision. The second one is to create a target, so that firstly the vision is going be achieved and also the whole procedure is going to be controlled by shaping effective working groups. Anyone who becomes a leader has to know the final target. The leader needs to make clear the vision to the followers and then begin the appropriate procedures to complete it. At the Special Education field, the consequences of the job burnout seem to be very serious concerning not only the teacher him/herself but also his/her work efficiency. It

has been found that teachers who face the job burnout are usually physically and mentally tired, depressed and continually anxious and they keep themselves in distant. This syndrome tends to affect not only the educator but also the students and the whole school community. What is more, the teaching process, the teachers' efficacy and as a result the students' academic results are also affected. This study aims to search in the existing bibliography for the relationship between the school leader's emotional intelligence and the existence of a supportive working environment in which the teacher is motivated, inspired and protected by the danger of facing job burnout.

Key words : leadership, emotional quality, empowerment

Εισαγωγή

Η χαρισματική ηγεσία δεν έχει σχέση με μια προσωπικότητα που μαγνητίζει. Δεν σχετίζεται με την κοινωνική αποδοχή ή με την επιρροή προς τους άλλους. Η χαρισματική ηγεσία αφορά την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσης τους στα μεγαλύτερα δυνατά όρια. Αξιοσημείωτη θεωρείται μια αναφορά του Μαντέλα από το προσωπικό σημειωματάριο του «Το πρώτο καθήκον του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα όραμα. Το δεύτερό του καθήκον είναι να δημιουργήσει ένα στόχο που θα τον βοηθήσει στην υλοποίηση του οράματός του και στη διαχείριση της διαδικασίας μέσω αποτελεσματικών ομάδων. Οι άνθρωποι, που γίνονται αρχηγοί, γνωρίζουν που αποβλέπουν, διότι ο ηγέτης γνωστοποιεί το όραμα και οι οπαδοί αποδέχονται το όραμα και κινούν τις διαδικασίες προς επίτευξη αυτού του οράματος» (Lodge, 2006). Ένα από τα πολλά χαρίσματα που έχουν οι ηγέτες, είναι αυτό της κινητοποίησης. Ξυπνούν το πάθος και ενεργοποιούν τις ομάδες να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό. Τους χαρακτηρίζει η οργάνωση, η στρατηγική και τα μεγάλα ιδανικά. Οι χαρισματικοί ηγέτες σύμφωνα με τον Αριστοτέλη είναι αυτοί που είναι σε θέση να κατανοήσουν το συναίσθημα των μελών της ομάδας τους (Weber, 2009).

Η ηγετική-χαρισματική ικανότητα αποδίδεται σε εκείνη την προσωπικότητα του ατόμου που είναι σε θέση να προκαλεί στους άλλους επιρροή μέσω της αποτελεσματικής πειθούς, να εκφράζει σαφή και πειστικά μηνύματα, να εμπνέει και να καθοδηγεί ομάδες ανθρώπων, να έχει καταλυτική δράση όσον αφορά τις καινοτομίες, να χειρίζεται τις διαφωνίες και να καλλιεργεί λειτουργικές σχέσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη των συλλογικών στόχων (Goleman,2014).

Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας ως χαρισματικός ηγέτης

Αρκετοί εκπαιδευτικοί έχουν έρθει σε επαφή στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία με ένα διευθυντή σχολικής μονάδας που λειτούργησε ως πρότυπο ηγετικού χαρακτήρα. Είναι ο χαρακτήρας- στυλ ηγέτη που λειτουργεί ως μαγνήτης και καθιστά τους ακόλουθους ικανούς να ταυτιστούν με το όραμά του (Maxwell,1998).

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα ανώτερα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης και στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς. Παραλαμβάνει τους σκοπούς που θέτει η κεντρική διοίκηση, χαράζει επιμέρους στόχους που θα οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση και συντονίζει το έργο του εκπαιδευτικού προσωπικού ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί που τέθηκαν από το Υπουργείο Παιδείας. Είναι ένας διαμεσολαβητής που είναι ικανός να χειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα με στόχο την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2007). Δεν διεκπεραιώνει απλά, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, επικοινωνεί και

αλληλοεπιδρά με το εκπαιδευτικό αλλά και το βοηθητικό προσωπικό, τους φορείς και τις υπηρεσίες ώστε να διαμορφώσει ένα ισορροπημένο σχολικό κλίμα που θα μεγιστοποιήσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα μάθησης και διδασκαλίας και θα προσφέρει έργο και στην ευρύτερη κοινωνία (Μπρίνια,2008).Ο διευθυντής διασαφηνίζει τις εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες του εκπαιδευτικού οργανισμού του και κατευθύνει με αυτό τον τρόπο το εκπαιδευτικό προσωπικό να υιοθετήσει εκπαιδευτικές στρατηγικές και μεθόδους που θα εξυπηρετήσουν αυτές τις ανάγκες (Σαΐτης, 2007).

Αναντίρρητα στην τρέχουσα εκπαιδευτική και κοινωνική πραγματικότητα οι εκπαιδευτικές μονάδες λόγω του πολυδιάστατου ρόλου τους έχουν ανάγκη από ηγέτες. Οι σχολικοί διευθυντές ως χαρισματικοί ηγέτες θέτουν ένα όραμα το οποίο μοιράζονται με τους εκπαιδευτικούς της μονάδας που διοικούν και αξιοποιώντας τις ικανότητες κάθε μέλους της εκπαιδευτικής ομάδας είναι σε θέση να κάνουν το όραμα πραγματικότητα. Αυτό επιτυγχάνεται πολύ εύκολα μέσω της απήχησης που βρίσκει ο ηγέτης, την οποία εξασφαλίζει όχι τόσο λόγω της θέσης του στην ιεραρχία αλλά λόγω του ότι λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση, κινητοποιεί τους άλλους και τους ωθεί να γίνονται δημιουργικοί μέσα από την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία (Bush & Middlewood, 2005).

Η Επαγγελματική Εξουθένωση των εκπαιδευτικών Ειδικής Αγωγής

Η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών διεθνώς υπολογίζεται μέσα από τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης που αντανάκλαται στο συναίσθημα που βιώνουν και τους κάνει να αισθάνονται ότι δεν μπορούν να προσφέρουν κάτι παραπάνω στους μαθητές τους και στην εργασία τους (Guglielmi & Tatrow, 1998 · Maslach & Leiter, 2008) .

Η συναισθηματική εξάντληση παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την υγεία των εκπαιδευτικών και με την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Συγχρόνως, η διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της πρόθεσης του εκπαιδευτικού να εγκαταλείψει το επάγγελμά του (Leung & Lee, 2006).

Οι συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης τόσο για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό όσο και για την εργασιακή του απόδοση είναι εξαιρετικά σοβαρές. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται υπό το καθεστώς της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι συναισθηματικά εξαντλημένοι, σωματικά αποδυναμωμένοι, καταθλιπτικοί, συνεχώς προβληματισμένοι, ανήσυχoi, κυνικοί και απόμακροι. Το σύνδρομο επηρεάζει όχι μόνο τον εκπαιδευτικό που το βιώνει, αλλά τους μαθητές, το σχολείο και ολόκληρη την κοινωνία, καθώς επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία και την απόδοση του εκπαιδευτικού μέσα στη σχολική αίθουσα και επηρεάζει την ακαδημαϊκή πορεία των μαθητών του (Friedman & Farber,1992).

Αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών δείχνουν υψηλότερα επίπεδα άγχους και συναισθηματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς της Ειδικής Αγωγή σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους των γενικών σχολείων (Billingsley et al , 2004· Boe et al , 1997 · Fore et al, 2002· Wisniewski & Gargiulo, 1997). Στην Ελλάδα η έρευνα των Antoniou, Polychroni & Walters (2000) σε δείγμα 110 εκπαιδευτικών που εργάζονται σε ειδικά σχολεία και ειδικές τάξεις γενικών σχολείων της Αθήνας έδειξε ότι παρουσιάζουν μέτρια προς υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης. Οι Κόκκινος & Δαβάζογλου (2006) μελέτησαν δεδομένα που ελήφθησαν από δείγμα 745 εκπαιδευτικών της Α/βάθμιας Εκπαίδευσης, από τους οποίους 430 εργάζονταν σε

σχολεία γενικής αγωγής (στις περιοχές της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης) και 315 σε ΣΜΕΑΕ σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί της Ε.Α. βιώνουν υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής εξάντλησης σε σχέση με τους συναδέλφους τους των γενικών σχολείων.

Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματικότητα στη διοίκηση

Ανέκαθεν οι χαρισματικοί ηγέτες παράλληλα με την επιδίωξη υλοποίησης των μεγάλων στόχων έπαιζαν ένα ουσιώδη συναισθηματικό ρόλο. Σε όλους τους πολιτισμούς στην ιστορία της ανθρωπότητας οι ηγέτες αποτέλεσαν το συναισθηματικό καταφύγιο των μελών της ομάδας απέναντι στην αβεβαιότητα και την απειλή (Goleman et al, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν τα δικά τους συναισθήματα, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων, να κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών συναισθημάτων και να τα ονομάσουν κατάλληλα, καθώς και να χρησιμοποιούν τη συναισθηματική πληροφορία ως οδηγό σκέψης και συμπεριφοράς (Coleman, 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που επιτρέπουν στον άνθρωπο να κατανοεί και να χειρίζεται τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις δικές του και των άλλων, με σκοπό την προσωπική και κοινωνική του ανάπτυξη (Goleman, 2011).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά για την αποτελεσματική επικοινωνία του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του. Ένας ηγέτης με αναπτυγμένη την συναισθηματική νοημοσύνη, εκδηλώνει κάποιες βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Δεν τηρεί επικριτική στάση απέναντι στους συναδέλφους του. Διαθέτει κατανόηση στους συναισθηματικούς προβληματισμούς των άλλων και τους βοηθάει δίνοντας τους συμβουλές και παρέχοντας ουσιαστικά παραδείγματα από τις εμπειρίες του. Είναι ειλικρινής για τις προθέσεις και τα συναισθήματά του. Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του άμεσα. Είναι λεπτομερής, χωρίς όμως να χάνεται στην λεπτομέρεια. Δίνει πάντα έμφαση στην προσωπική επικοινωνία και είναι εκφραστικός. Υποστηρίζει την ομάδα του. Είναι αποφασιστικός και επιλύει άμεσα τις συγκρούσεις που προκύπτουν. Ενδιαφέρεται ουσιαστικά για την αίσθηση της δύναμης. Επιζητάει την εξέλιξη των γύρω του και διακατέχεται από αυτοπεποίθηση (Louis et al, 2010). Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών καταδεικνύει τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη ως απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού περιβάλλοντος που κινητοποιεί, εμπνέει αλλά κυρίως αποτρέπει από κινδύνους εμφάνισης πιθανής επαγγελματικής εξουθένωσης των υφισταμένων του (Goleman, 2000 · Fox, 2002).

Διεθνή έρευνα με θέμα τους παράγοντες επιτυχίας ανώτατων διευθυντικών στελεχών, μέσα από δείγμα 515 διευθυντικών στελεχών από Ιαπωνία, Λατινική Αμερική και Γερμανία, βρήκε ότι υπάρχει διαφορετικό προφίλ στους επιτυχημένους και αποτυχημένους διευθυντές όσον αφορά τρία βασικά στοιχεία: τις προηγούμενες εμπειρίες που είχαν, την προϋπηρεσία τους και την συναισθηματική τους νοημοσύνη (George, 2000). Επιπλέον έρευνες στο χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη κατέδειξαν ότι τα στελέχη με περισσότερες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης ξεπερνούσαν τους προβλεπόμενους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους με διαφορά 15-20% σε σχέση με όσους είχαν χαμηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης (McClelland & David, 1998).

Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι τα στελέχη που είναι σε θέση να χειριστούν τα δικά τους συναισθήματα, ελέγχοντας και μη προβάλλοντας την προσωπική τους ικανοποίηση, αποτελούν μοντέλο μίμησης για τους υφισταμένους τους κερδίζοντας παράλληλα και το σεβασμό τους (Hersey et Blanchard, 1977). Αυτού του είδους ο σεβασμός και θαυμασμός παράλληλα, επονομαζόμενος και ως «ιδεαλιστική επιρροή» δίνει στα μέλη μιας ομάδας την αίσθηση της συναισθηματικής στήριξης (Fisher et Ashkanasy 2000). Επιπλέον με το χάρισμα της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων, οι ηγέτες με υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας, είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν τις προσδοκίες των υφισταμένων τους και να παρέχουν σε αυτούς με τις χαρισματικές τους διοικητικές ικανότητες εχέγγυα εμπνευσμένης κινητοποίησης (Mathew et Gupta, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί και η εξατομικευμένη θεώρηση των αναγκών κάθε μέλους της ομάδας και η εφαρμογή ανάλογων πρακτικών δίνοντας την αίσθηση της μοναδικότητας στους υφιστάμενους του (Caruso et al 2002).

Συμπεράσματα

Μέσα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι σκοπός των ηγετικών στελεχών είναι πάντα η παρακίνηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων. Η ικανότητα των στελεχών να κινητοποιήσουν τους συνεργάτες τους προς την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Ιδιαίτερα κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο δεσμός και η αλληλεπίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγετική συμπεριφορά είναι κρίσιμης σημασίας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί πρόσωπο αναφοράς με τη μεγαλύτερη δυναμική στη δόμηση σχέσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς υφισταμένους τους. Δεδομένου του πολυδιάστατου ρόλου του και των σύγχρονων εκπαιδευτικών απαιτήσεων η συναισθηματική στήριξη που ασκεί στην εκπαιδευτική ομάδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το στυλ και τα ιδιαίτερα χαρισματικά χαρακτηριστικά του (Blase & Blasé, 2001 · Brewster & Railback, 2003).

Η ενσυναίσθηση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των χαρισματικών στελεχών η οποία μάλιστα δύναται να αποτελέσει ταυτόχρονα και προστατευτικό παράγοντα έναντι της επαγγελματικής εξουθένωσης (Eichinger, 2000). Έρευνες σε διεθνές επίπεδο συσχετίζουν τη συναισθηματική υποστήριξη από τον διευθυντή με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εκπαιδευτικών Ειδικής Αγωγής και ιδιαίτερα με την πολύχρονη παραμονή τους σε μία σχολική μονάδα (Gersten et al,2001) .

Η ενίσχυση, λοιπόν, της πνευματικής και της συναισθηματικής προσωπικότητας των εκπαιδευτικών μέσω ενός χαρισματικού διευθυντή με υψηλό δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας αποτελεί το κλειδί της ενδυνάμωσης των σχολείων σε καιρούς εκπαιδευτικών αλλαγών (Day, 2000· MacGilchrist, 2003).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Goleman D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2014) *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών*. Αθήνα: Πεδίο.
- Maxwell, J.C. (1998). *Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπρίνια Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Σαϊτής Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Weber, M. (2009). *Οικονομία και Κοινωνία, Κοινωνιολογία της εξουσίας*, Εκδόσεις Σαβάλλα, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Walters, B. (2000). Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece. *Paper presented at International Special Education Congress 2000, 24-28, July 2000, 1-11.U.K.: University of Manchester*.
- Blase, J., Blase, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do*. (Second Edition ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Brewster, C., Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Oregon, USA: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bush, T., Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Caldwell, B. (1992). The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Journal of Educational Administration, 30:6-19*.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74).
- Day, C. (2000). Teachers in the Twenty-first Century: Time to renew the vision. *Teachers and Teaching: Theory and Practice, 6(1), 101-115*.
- Eichinger, J. (2000). Job Stress and Satisfaction Among Special Education Teachers: Effects of gender and social role orientation. *International Journal of Disability, Development and Education, 47(4), 397-412*.
- Fisher, C. D. & Ashkanasy, N.M (2000). The emerging role of emotions in work life: an introduction, *Journal of Organizational Behavior, 21: 123-129*.
- Friedman, I.A., & Farber (1992). Professional self-concept to teacher burnout. *Journal of Educational Research, 88 (5), 281-292*.

- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Fox, S.(2002). Special issue on emotions in the workplace. *Human Resource Management Review*, 12, Issue 2 .
- Zempylas, M.,Papanastasiou, E. (2006). Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Research* (43), pp. 147-16.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March - April, 78-90
- Goleman, D. (2008). Introduction. In L. Lantieri, BiiikUn^ cinoational intelligence: Techniques to cultivate inner strenglli in children (pp. 1-4). Bouider, CO: Sounds True.
- Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. Northampton, MA: More Than Sound LLC.
- Guglielmi R. S.,Tatrow, K. (1998). Occupational Stress, Burnout, and Health in teachers: A methodological and theoretical analysis. *Review of Educational Research*, 68 (1), 61-99.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Kokkinos, C.M., Davazoglou A.M. (2009). Special education teachers under stress: evidence from a Greek national study. *Educational Psychology*, 29 (4), 407-424.
- Hersey,P., Blanchard, K (1977). Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.
- Leithwood, K. , Duke, D.L. (1999). A century’s quest to understand school leadership. Στο J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.). *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 45-72). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Leithwood,K., Jantzi, D. & Steinbach,R. (1999). *Changing leadership for changing times*. UK: McGraw-Hill Education
- Louis, K. , Leithwood, K., Wahlstrom, K. & Anderson S. (2010). *Learning from Leadership Project:Investigating the Links to Improved Student Learning*. United States: Educational Research Service.
- Lodge, T. (2006). “Mandela A Critical Life”, Oxford University Press, New York, pp. 88-95
- Mathew, M., Gupta, K S.(2015) Transformational Leadership : Emotional Intelligence *SCMS Journal of Indian Management*. Vol. 12, Iss. 2, : 75-89.
- Maslach, C. ,Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- MacGilchrist, B. (2003). *Has school improvement passed its sell-by date?* London: Institute of Education.
- McClelland, David C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science* 9(5), 331-340.
- Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of educational leadership: New blueprints. *Educational Administration Quarterly*. 38(2), 176-191.

- Myers, E. ,Murphy, J.(1995). Suburban secondary school principals: perceptions of administrative control in schools. *Journal of Educational Administration*, 33:14-37
- Wisniewski, L., Gargiulo, R.M. (1997). Occupational Stress and Burnout among Special Educators: A review of the literature. *The Journal of Special Education*, 31, 325-346.