

Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία

Τόμ. 3 (2024)

Πρακτικά του 3ου Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου "Ελλάδα - Ευρώπη 2030: Εκπαίδευση, Έρευνα, Καινοτομία, Νέες Τεχνολογίες, Θεσμοί και Βιώσιμη Ανάπτυξη"



Ηγεσία των εκπαιδευτικών οργανισμών, τα συλ
και τα χαρακτηριστικά

Θεόδωρος Κωνσταντινίδης

doi: [10.12681/elrie.7190](https://doi.org/10.12681/elrie.7190)

Copyright © 2024, Θεόδωρος Κωνσταντινίδης



Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Ηγεσία των εκπαιδευτικών οργανισμών, τα στυλ και τα χαρακτηριστικά

Leadership of educational organizations, styles and characteristics

Κωνσταντινίδης Θεόδωρος

thokonst@gmail.com

MSc Εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής-Υποδιευθυντής στο 4ο Δημοτικό Σχολείο Πυλαίας -

Περίληψη

Οι συνεχόμενες αλλαγές στο κοινωνικοπολιτικό επίπεδο στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε επιβάλλει ένα σχολείο ανοιχτό, ευέλικτο και ικανό να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις δημιουργικά, ώστε και αυτό από τη μεριά του να ανατροφοδοτήσει την κοινωνία με μέλη έτοιμα να προσαρμοστούν και να προσφέρουν αποτελεσματικά στους νέους στόχους που διατυπώνει η σύγχρονη πραγματικότητα. Ο ηγέτης που ορίζεται να κατευθύνει έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, μια σχολική μονάδα οφείλει να έχει ξεκάθαρους και εφικτούς στόχους που προκύπτουν από το όραμα που από κοινού συνδιαμορφώνει με τους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους να εξελιχθούν ως άνθρωποι και ως επαγγελματίες, ώστε να ανταπεξέλθουν στις μελλοντικές απαιτήσεις ενός ανταγωνιστικού σχολείου. Η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαμόρφωση του οράματος μαζί με το διευθυντή είναι αυτό που θα τους δώσει ώθηση και κίνητρα και θα τους παρακινήσει να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο (Fildler, 1996, Middlewood, 2010). Ο ηγέτης δεν αρκεί να θέτει μόνο τους στόχους της σχολικής μονάδας, αλλά οφείλει να παρακολουθεί διαρκώς την πορεία υλοποίησης τους και φυσικά να αξιολογήσει στο τέλος την επιτυχή ή μη πραγματοποίησή τους. Η επικοινωνία και η συνεργασία στη σχολική μονάδα είναι βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της. Ο διευθυντής μεταδίδει ιδέες και σχέδια με βάση τα οποία θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι (Bush, 2008, Fildler, 1996). Η διαφοροποίηση μεταξύ του ηγέτη και του ρόλου του διευθυντή είναι ανασταλτικό στοιχείο στην προσπάθεια ερμηνείας και κατανόησης του θέματος της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Duignan, 1994). Στην εποχή των συνεχόμενων αλλαγών και εξελίξεων, στην οποία η γνώση παλαιώνεται με την ίδια ταχύτητα που δημιουργείται, ο συντονισμός όλων των ενεργειών και του ελέγχου των εμπλεκόμενων στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, αποτελούν μεγάλο στοίχημα για την επίτευξη των στόχων. Ο ρόλος του διευθυντή με ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι κομβικής σημασίας στην επίτευξη του παραπάνω σκοπού.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, στυλ, χαρακτηριστικά, σχολική μονάδα, ηγέτης.

Abstract

The continuous changes at the socio-political level in the modern era that we are going through requires a school that is open, flexible and able to cope with new challenges creatively, so that it, in turn, feeds back to society with members ready to adapt and offer effectively to the new goals that modern reality articulates. The leader assigned to direct an educational organization, a school unit must have clear and achievable goals resulting from the vision that he jointly co-shapes with the teachers, helping them to develop as people and as professionals, so as to cope with the future demands of a competitive school. The involvement of teachers in shaping the vision together with the principal is what will give them impetus and motivation to work with greater zeal (Fildler, 1996; Middlewood, 2010). must constantly monitor the course of their implementation and, of course, evaluate at the end whether they have been successful or not. Communication and cooperation in the school unit is a key component of its effectiveness and efficiency. The manager communicates ideas and plans on the basis of which short-term or long-term goals will be realized (Bush, 2008, Fildler, 1996). educational organizations (Duignan, 1994). In the era of continuous changes and developments, in which knowledge becomes obsolete at the same speed as it is created, the coordination of all actions and the control of those involved in the operation of a school unit, are a big bet for the achievement of

goals. The role of the manager with quality characteristics is of pivotal importance in achieving the above purpose.

Key words: leadership, style, characteristics, school unit, leader.

1. Εισαγωγή

Επιδίωξη του συγγράμματός αυτού είναι ο αναγνώστης να κατανοήσει όχι μόνο εννοιολογικά, αλλά και ουσιαστικά την έννοια της ηγεσίας, τις διαστάσεις της, τα στυλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη και πως αυτά συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας ήταν η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης/επισκόπησης. Ανασκόπηση και σε βάθος ανάλυση και παρουσίαση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας. Περιλαμβάνει τη σύνθεση πληροφοριών από διαφορετικές πηγές αλλά και την κριτική ανάλυσή τους. Καταγεγραμμένα με απλό και ξεκάθαρο τρόπο απευθύνεται τόσο σε εξοικειωμένο αναγνωστικό κοινό με βαθιά γνώση του θέματος, αλλά και σε εκπαιδευτικούς που τώρα αναλαμβάνουν διοικητικά καθήκοντα και χρειάζονται εισαγωγικές γνώσεις. Έγινε αναζήτηση και ο εντοπισμός της κατάλληλης βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκε αυθεντική και χωρίς αλλοιώσεις.

Η εργασία αυτή δεν έχει στόχο να καλύψει σε βάθος όλες της πτυχές της ηγεσίας. Έχει γίνει επιλογή του υλικού της παρουσίασης με βάση την επαγγελματική και ερευνητική εμπειρία του συγγραφέα σε θέματα σχολικής διοίκησης, που θεώρησε απαραίτητα ώστε να γίνει μια συνολική, ολόπλευρη και κατανοητή παρουσίαση της λειτουργίας της ηγεσίας, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη δημιουργία αποτελεσματικών και αποδοτικών σχολικών μονάδων, ζητούμενο στη σημερινή κοινωνική πραγματικότητα.

Το διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο πεδίο της εκπαιδευτικής διοίκησης, που επιφορτίζει τα στελέχη εκπαίδευσης με πολλά επιπλέον καθήκοντα και αρμοδιότητες, καθιστά αναγκαία τη σε βάθος γνώση όλων των λειτουργιών της διοικητικής επιστήμης, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων τους και κατά επέκταση την αποτελεσματικότερη απόδοση του συνόλου του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς τα στελέχη αποτελούν βασικό του παράγοντα.

2. Η ηγεσία

Είναι ξεκάθαρο ότι η ηγεσία ταυτίζεται με τη θέση του διευθυντή παρά με τη συνολική δραστηριότητα των εκπαιδευτικών των σχολείων. Αυτό γίνεται επειδή τα σχολεία στις μέρες μας διαμένουν ανεπηρέαστοι ιεραρχικοί δημόσιοι οργανισμοί. Παρόλο που τα αποτελέσματα των πρόσφατων ερευνών για την αποτελεσματική ηγεσία κάνουν λόγο για συλλογική δράση και επιμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων (Day, Harris & Hadfield, 2000). Το νέο αυτό μοντέλο άσκησης σχολικής ηγεσίας απομακρύνεται από τη συνήθη μορφή της, από την κορυφή στη βάση και προβάλλει την ιδέα της άσκησης της σχολικής ηγεσίας με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Η έννοια της αποτελεσματικότητας έχει σημαίνουσα θέση στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων και για το λόγο αυτό η αρμόζουσα διοίκηση αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε σχολείου. Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στη σημερινή εποχή και ταυτόχρονα ένα από τα πιο πολυσύνθετα. Η ηγεσία δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο ορισμένων, αλλά πολλοί άνθρωποι έχουν τις δυνατότητες να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες εφόσον διαθέτουν ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως της αυξημένης γνώσης της έννοιας της ηγεσίας και της

αυξημένης αυτογνωσίας. Χαρακτηριστικά που αν δεν είναι επίκτητα μπορούν να διδαχθούν και να καλλιεργηθούν δια μέσου της σπουδής των τεχνικών της διοικητικής επιστήμης. Στην ελληνική πραγματικότητα επικρατεί η γραφειοκρατική οργάνωση του σχολείου (Κατσαρός, 2008, σελ.31). Αυτό σημαίνει ότι το βάρος της ηγεσίας δίνεται στην απλή διεκπεραίωση υποχρεώσεων και όχι στο όραμα για τον οργανισμό και την προσπάθεια για καινοτόμες δράσεις. Σύμφωνα με τον Koontz (1982) η ηγεσία εκλαμβάνεται ως η επιρροή, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων που έχουν τεθεί. Η ηγεσία είναι δηλαδή η τέχνη της επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας για να εργαστούν με διάθεση και αποτελεσματικότητα. Ο ηγέτης λοιπόν καθοδηγεί την ομάδα και εξασφαλίζει τη προθυμία και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του ώστε να εργαστούν αποτελεσματικά ακολουθώντας τον ίδιο (Σαΐτης, 2005).

Ο Cohen (1990, σελ.215) ορίζει την ηγετική ικανότητα «ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα».

Σύμφωνα με τους Bush και Glover (2003) εκπαιδευτική ηγεσία είναι η διαδικασία της επιρροής που στηρίζεται σε συγκεκριμένες αξίες και οδηγείται σε ένα κοινό όραμα για το σχολείο. Το όραμα διαρθρώνεται από τους ηγέτες που έχουν σαν στόχο να διασφαλίσουν τη δέσμευση του υπόλοιπου προσωπικού και των όλων των εμπλεκόμενων μερών στο όνειρο για ένα καλύτερο μέλλον για το σχολείο, τους μαθητές του και όσους ενδιαφέρονται πραγματικά.

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004, σελ.209) η ηγεσία είναι «το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους ότι προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική σου συμπεριφορά». Ενώ ο Burns (1978) παρατηρεί ότι η ηγεσία είναι κάτι παραπάνω από επηρεασμός. Είναι η πρόθεση που έχουν οι ηγέτες για πολιτικές που θα οδηγήσουν σε αληθινές αλλαγές τον οργανισμό.

Ο Σαΐτης (2005, σελ.240) αναφέρει πως «ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μίας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος».

Ηγεσία κατά τους Pashiaridis, & Brauckmann (2008) «είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά. Πιο απλά ηγέτης, είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει».

Ο Μπουραντάς (2005, σελ.197) συνδυάζοντας όλους τους έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν για την ηγεσία καταλήγει ότι: «ως ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων, των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν ηγέτη με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με τη κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Ο πιο σύγχρονος ορισμός για την έννοια της ηγεσίας δίνεται από τους Hoy και Miskel (2008, σελ.419), που χαρακτηριστικά αναφέρουν: «η ηγεσία είναι μια κοινωνική διαδικασία που εμφανίζεται φυσικά μέσα σε κοινωνικά συστήματα και μοιράζεται ανάμεσα στα μέλη της. Επίσης, είναι κτήμα ή περιουσία ενός οργανισμού παρά μιας ξεχωριστής μονάδας».

Οι Σαΐτης & Σαΐτη (2011) υποστηρίζουν ότι με τον όρο ηγεσία «προσδιορίζεται η έννοια της διαδικασίας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας (άτυπης ή τυπικής) με στόχο την από κοινού επίτευξη ομαδικών στόχων». Ορίζεται επίσης, σαν

ηγεσία η δεξιότητα να ενεργοποιούνται τα μέλη μιας ομάδας για την επίτευξη ανώτερων και μεγαλεπήβολων στόχων εκούσια.

Ο Yukl (2002) ισχυρίζεται ότι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας μπορεί να οριστούν ως βάση για να αναπτύξουμε έναν λειτουργικό ορισμό.

- Η ηγεσία αφορά μία διαδικασία επιρροής από ένα πρόσωπο ή μία ομάδα πάνω σε άλλους ανθρώπους ή ομάδες, για να δομήσει τις δραστηριότητες και τις σχέσεις σε μία ομάδα ή σε έναν οργανισμό.
- Η ηγεσία θα πρέπει να βασίζεται σε σταθερές προσωπικές και επαγγελματικές αξίες.
- Η ηγεσία έχει σχέση με την ανάπτυξη και την έκφραση ενός οράματος για τον οργανισμό. Το όραμα πρέπει να είναι συγκεκριμένο για τον οργανισμό, και πρέπει να ενσωματώνεται μαζί του, εάν η ηγεσία φιλοδοξεί να είναι επιτυχημένη.

Βασικές προϋποθέσεις της λέξης ηγεσία είναι:

- Η ύπαρξη ενός ηγέτη με σαφή ρόλο και εξουσίες στο σύνολο μιας ομάδας
- τα μέλη της ομάδας που θα συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους κοινούς στόχους. Οι ανάγκες και οι φιλοδοξίες της ομάδας βρίσκουν στο πρόσωπο του ηγέτη τους την έκφραση τους. Οι επίτευξη των στόχων ικανοποιεί μεγάλο μέρος των αναγκών των μελών της ομάδας.
- κάθε ομάδα ανθρώπων που ενεργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της, έχει επικεφαλής κάποιον που είναι ικανός στην τέχνη της ηγεσίας. Έτσι καθορίζεται η αποτελεσματική δράση (Koontz and O'Donnell, 1984).

- Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί εξαρτάτε από δύο παράγοντες: α) από το άτομο που ηγείται και πόσο αποτελεσματικά συνεργάζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, και β) από τις καταστάσεις που κατά τη διάρκεια της κοινής δράσης

Είναι πραγματικά δύσκολο να κατορθώσουμε να βρούμε έναν ορισμό αποδεκτό απ' όλους (Bass, 1985). Ο Cheng (1996) βρήκε δύο γενικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που είναι κοινά σε όλους τους ορισμούς της: πρώτον, ότι η ηγεσία σχετίζεται με τη διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων και δεύτερον, ότι έχει σχέση με την ανάπτυξη και την επίτευξη στόχων. Πρέπει δηλαδή να υπάρχει ένα άτομο που θα έχει την ικανότητα να επηρεάζει και κάποια άλλα άτομα που δέχονται αυτή την επιρροή (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ο Σαϊτής, 2005 αναφέρει ως στοιχεία κοινής παραδοχής τη θεώρησης της ηγεσίας τα παρακάτω τέσσερα: α) διαδικασία, β) λειτουργία αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και του ανθρώπινου δυναμικού των ομάδων, γ) προσανατολισμός προς την εξάπλωση του οργανισμού με καθοδήγηση και προσήλωση σε στόχους και δ) καθεστώς επιρροής για την επίτευξη των κοινά συμφωνηθέντων στόχων (Σαϊτής, 2005). Αυτό όμως που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι η ηγεσία δεν προσδιορίζεται από την αντίστοιχη θέση εξουσίας που κατέχει κάποιος. Για το λόγο αυτό δεν εννοούμε ηγέτη αυτόν του οποίου η επιρροή προέρχεται από τη θέση που κατέχει, αλλά αυτόν που συμπεριφέρεται σαν ηγέτης. Το στοιχείο της προσωπικής επιρροής σε υφισταμένους χαρακτηρίζει τον ηγέτη (Πιπερόπουλος, 2007). Αλλά και το δεύτερο στοιχείο, η επιλογή στόχων, η καθοδήγηση δραστηριοτήτων, η μείωση της αβεβαιότητας ή της ασάφειας και η επίτευξη των στόχων είναι επίσης ένα κεντρικό μέρος των δραστηριοτήτων της ηγεσίας. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα για να ηγηθεί και από κοινού να επιτύχουν τους κοινούς στόχους τους.

3. Τα στυλ ηγεσίας

Οι μελέτες που εστιάζουν στη συμπεριφορά του διευθυντή-ηγέτη προσπαθούν να προσδιορίσουν το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που οδηγεί στην αποτελεσματική άσκηση της. Η διαδικασία με την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να πλησιάσει και να επηρεάσει τους υφισταμένους του είναι διαφορετική από ηγέτη σε ηγέτη, γεγονός το οποίο

προσδιορίζει τελικά, το στυλ ηγεσίας του. Η σύγχρονη έρευνα και πρακτική απέδειξε ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά χρειάζεται ευελιξία και ανάλογα με την περίπτωση να χρησιμοποιείται ένα από τα τρία βασικά πρότυπα συμπεριφοράς. Ο Goleman (1995) αναφέρει έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και στο κλίμα μέσα στον οργανισμό. Το ηγετικό στυλ και η επικοινωνία του διευθυντή με τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, επηρεάζουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Bogler, 2001). Συγκεκριμένα οι τύποι αυτοί είναι:

- ο καταπιεστικός ηγέτης που απαιτεί άμεση υπακοή
- ο οραματιστής ηγέτης που δραστηριοποιεί τα μέλη της ομάδας προς το κοινό όραμα
- ο ανθρωπιστικός ηγέτης που δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα άτομα
- ο δημοκρατικός ηγέτης που διευθύνει με συμμετοχικές διαδικασίες
- ο καθοδηγητικός ηγέτης που βάζει υψηλούς στόχους και υψηλά κριτήρια απόδοσης
- ο συμβουλευτικός ηγέτης που βοηθάει στην ανάπτυξη του προσωπικού.

Ο Goleman (1995) εκτιμά πως ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τέσσερα από τα έξι στυλ ηγεσίας για να επιτύχει καλύτερο κλίμα στον οργανισμό και μεγαλύτερη απόδοση.

Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), και τον Griffin (2009) έχουμε τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας τα οποία αποτελούν τη βάση πάνω και γύρω από την οποία συντάχθηκαν όλα τα μοντέλα και οι θεωρίες της ηγετικής συμπεριφοράς:

- Το αυταρχικό στυλ. Ο ηγέτης αποφασίζει και καθορίζει μόνος τις απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις των υφισταμένων του, χωρίς αυτοί να έχουν συμμετοχή στις αποφάσεις. Συνήθως χρησιμοποιείτε όταν ο ηγέτης έχει όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες που βασίζονται στις γνώσεις του να επιλύει τα προβλήματα που αναδύονται. Η επιβολή αυτή των αποφάσεων από πολλούς θεωρείται και ως κατάχρηση εξουσίας και ότι η αποδοχή τους από τους υφισταμένους βασίζεται στον φόβο και στην πιθανή τιμωρία. Γεγονός που δημιουργεί δυσαρέσκεια και μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να συμμορφωθούν χωρίς διάλογο. Ο ηγέτης δε δικαιολογεί τις αποφάσεις του και δε δέχεται προτάσεις από τους υφισταμένους του. Συνήθως έχει να κάνει με νέους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να μάθουν σε μικρό χρονικό διάστημα τα καθήκοντα τους. Σύμφωνα με τον Sousa (2003), είναι το πρώτο στυλ που συναντάμε στους νεοσύστατους οργανισμούς μέχρι τα μέσα του περασμένου αιώνα.
- Το συμμετοχικό στυλ. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του διεξοδικά στα διάφορα θέματα, έχοντας όμως και πάλι το τελευταίο λόγο στα σχέδια του οργανισμού (Griffin, 2009). Ζητά τη εισφορά του υπολοίπου προσωπικού σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συνεισφορά των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Η τακτική αυτή στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και στο υψηλό αίσθημα συνεργασίας με τους εργαζομένους και όχι σε αδυναμία λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιείται όταν ο ηγέτης δεν γνωρίζει αναλυτικά και λεπτομερώς το αντικείμενο ή το προς επίλυση θέμα και χρειάζεται τη συμβολή και τη γνώμη των υφισταμένων του για να ενημερωθεί και να καταλήξει. Φυσικά για να εφαρμοστεί αυτό το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ανεπτυγμένη η κουλτούρα συνεργασίας και της ομαδικότητας μέσα στον οργανισμό.
- Το στυλ του ελεύθερου πνεύματος (χαλαρή ηγεσία, Laissez Faire). Στην περίπτωση αυτή ο διευθυντής μεταβιβάζει τις αρμοδιότητες και την εξουσία και οι εργαζόμενοι μπορούν από μόνοι τους να παίρνουν αποφάσεις χωρίς έλεγχο και

περιορισμό. Δίνει κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτενή ελευθερία. Εννοείται φυσικά ότι το προσωπικό είναι έμπειρο και ικανό να παίρνει τέτοιου είδους αποφάσεις, με ανεπτυγμένη σε μεγάλο βαθμό την εσωτερική παρακίνηση. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών αναγκάζει εκ των πραγμάτων τους ηγέτες να μοιράζουν το κομμάτι των αποφάσεων και στους συνεργάτες τους, χωρίς όμως και πάλι να χάνουν τον έλεγχο ή τον τελευταίο λόγο όποτε το κρίνουν αναγκαίο. Στα παραπάνω στυλ ηγεσία ο Goleman θα προσθέσει άλλα τρία και έτσι προκύπτουν έξι (6) διαφορετικοί τύποι-στυλ ηγεσίας το καθένα από τα οποία έχει τα δικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα (Goleman,1998,2013). Συγκεκριμένα:

- α) ο δημοκρατικός,
- β) ο καταπιεστικός ή αλλιώς αυταρχικός,
- γ) ο οραματιστής,
- δ) ο συμβουλευτικός,
- ε) ο ανθρωπιστικός,
- στ) ο καθοδηγητικός (Σαΐτης,2014, Goleman,1998).

Τα δύο πρώτα στυλ ηγεσίας αναλύθηκαν διεξοδικά παραπάνω, Ο τρίτος χαρακτήρας ηγέτη, δηλαδή ο οραματιστής, ωθεί τους συνεργάτες του προς έναν κοινό στόχο (Σαΐτης,2014). Ο τέταρτος τύπος ηγέτη, δηλαδή ο συμβουλευτικός, συνδέεται με τον προπονητικό τύπο ηγέτη. Ο ηγέτης σε αυτόν τον τύπο ηγετικής συμπεριφοράς επενδύει στην εκπαίδευση των εργαζομένων με επιδίωξη σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα. Η προετοιμασία μιας ομάδας στο χώρο εργασίας είναι χρονοβόρα και με μεγάλο κόστος, για αυτό και ο τύπος αυτός δεν προτιμάται από τους ηγέτες. Ακολουθεί το στυλ ηγεσίας που ονομάζεται ανθρωπιστικό (Goleman,2000) και δεν επιλέγεται σε μεγάλη συχνότητα από τους ηγέτες. Αυτός ο τύπος της ηγεσίας έχει στο επίκεντρο του τον άνθρωπο και θα μπορούσε να ταυτιστεί με έναν άλλο τύπο ηγεσίας που δεν συναντάται συχνά, τον συναδελφικό. Τα ευμενή αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας προκύπτει από τις φιλικές σχέσεις που αναπτύσσει ο ηγέτης με τους υφισταμένους του. Ταυτόχρονα όμως οι στενές σχέσεις μπορούν να λειτουργήσουν και ως αρνητικό (Σαΐτης, 2014). Τέλος, ο καθοδηγητικός τύπος ηγεσίας εμφανίζει πολλά κοινά σημεία με έναν άλλο τύπο ηγέτη, τον συντονιστικό (Τσάκωνας & Καραγιαννάκη, 2014). Επιδιώκει μεγάλη αποδοτικότητα και η επιτυχία των στόχων της σχολικής μονάδας. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δε συνδράμει στην επικοινωνία των μελών της ομάδας, ούτε στην αποτελεσματικότητά του σχολείου.

4. Χαρακτηριστικά σχολικής ηγεσίας

Αρκετοί ερευνητές σε όλο τον κόσμο που ασχολούνται με τη μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας έχουν προσπαθήσει να επισημάνουν τα κοινά χαρακτηριστικά, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν ρόλο στελέχους εκπαίδευσης. Τέτοιας μορφής χαρακτηριστικά είναι, η ικανότητα τους να παρακολουθούν και να αναλύουν ορθώς τις καινούργιες εξελίξεις στο χώρο της εκπαίδευσης καθώς και να είναι σε θέση να συνεργάζονται και να κατευθύνουν τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με έρευνες, οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να ενημερώνονται συνεχώς, να έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες ως προς την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, να έχουν όραμα για το σχολείο τους αλλά και σθεναρή θέληση να εμπλακούν ενεργά στις δράσεις του σχολείου.

Ο διευθυντής που θέλει να συμπεριφέρεται ως πραγματικός ηγέτης του σχολικού οργανισμού θα πρέπει:

- Να υποστηρίζει την εργασία των υπολοίπων μελών του οργανισμού, χωρίς όμως να φαίνεται ότι επιβλέπει τη δράση τους.

- Να αποτελεί το σημείο αναφοράς του σχολείου, στο οποίο θα προσφεύγουν οι υπόλοιποι όταν χρειάζονται βοήθεια.
- Διαμορφώνει μαζί με τους υπόλοιπους το όραμα της σχολικής μονάδας.
- Θα προετοιμάσει τις συνθήκες που θα συνδράμουν στην επιτυχία των επιμέρους στόχων.
- Θα επιλύει τις συγκρούσεις και τις κρίσεις που δημιουργούνται χρησιμοποιώντας την προσωπική του επιρροή και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που διαθέτει.
- Διαμορφώνει τις επιμέρους ομάδες εργασίας για τον επιμερισμό του έργου.
- Βοηθάει στην ανάπτυξη της συν εργατικότητας και καλού κλίματος.
- Αντιμετωπίζει εκ τη γένεση τους καταστάσεις και προβλήματα που δημιουργούν κλίμα αβεβαιότητας στο σχολείο.
- Παραμένει πρόθυμος και ανοιχτός στην επικοινωνία και ενεργεί με ευελιξία και αποφασιστικότητα.
- Μεταδίδει την ενέργεια του συμπαρασύροντας και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, στη συνεχή εξέλιξη.
- Αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις και μεσολαβεί να αναπτυχθούν και μεταξύ των υπολοίπων.
- Διαχέει το όραμα, τους στόχους, τη κουλτούρα και τις αξίες της σχολικής μονάδας.
- Διευθύνει δια του παραδείγματος ανοίγοντας δρόμους και λαμβάνοντας πάντα υπ' όψη τη γνώμη των υπολοίπων (Morgan, 1996).

Όπως αναφέρουν οι Bush και Glover (2003) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ηγεσία είναι:

- **Όραμα.** Ο ηγέτης μαζί με τους εκπαιδευτικούς οφείλουν να συνδιαμορφώνουν το επιθυμητό όραμα για το μέλλον της σχολικής τους μονάδας. Οι εμπλοκή όλου του προσωπικού στη δημιουργία και στην υλοποίηση του οράματος θα εξασφαλίσει την ενεργή συμμετοχή όλων, την έμπνευση να εργαστούν προς την επιτυχία υψηλότερων στόχων. Η επιθυμητή κατάσταση του σχολείου όπως τη φαντάζεται ο διευθυντής που αναλαμβάνει το ρόλο του, εμπεριέχει σίγουρα αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης και άνοιγμα ενός νέου δρόμου. Ο Fullan (1992) τονίζει ότι το όραμα δεν θα πραγματοποιηθεί αν ο ηγέτης τυφλωμένος από το δικό του προσωπικό όραμα παραπλανεί τους εκπαιδευτικούς να συμμορφωθούν σε αυτό.

- **Η επιρροή.** Η ηγεσία ως άσκηση επιρροής είναι δυνατόν να γεννηθεί από κάθε άτομο η ομάδα ατόμων μέσα σε μια σχολική μονάδα. Αυτό είναι δυνατόν να συμβεί καθώς η επιρροή στα πλαίσια της εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν προέρχεται από την αυθεντία ή την εξουσία που η θέση ευθύνης που κατέχει του προσδίδει. Γίνεται σαφές η ηγεσία σε μια σχολική μονάδα είναι συνάρτηση της εναλλαγής ηγετικών ρόλων των εκπαιδευτικών ανεξαρτήτως της ιεραρχική θέση των ατόμων, και τις σχέσεις που αναπτύσσονται. Η διαδικασία της επιρροής βοηθάει στην επιτυχία των στόχων του σχολείου

- **Οι αξίες.** Οι προσωπικές αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές του ηγέτη καθώς και η ακεραιότητα η συνέπεια και η προσήλωση στο έργο του είναι στοιχεία απαραίτητα για την επιτυχία των στόχων της σχολικής μονάδας. Η ηγεσία είναι εκ των πραγμάτων στενά συνδεδεμένη με τις προσωπικές αξίες των διευθυντών, αν και σαφέστατα οι ενέργειες τους καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις επιταγές της κεντρικής εξουσίας.

Τα τελευταία χρόνια και σε παγκόσμιο επίπεδο παρατηρείται στροφή και έμφαση προς συμμετοχικές και συνεργατικές μορφές, μοντέλα και στυλ ηγεσίας, τα οποία φαίνονται

ότι συμβάλλουν ικανοποιητικά στη βελτίωση της σχολικής ζωής και τη σχολική αποτελεσματικότητα. Υπό αυτό το πρίσμα επιχειρείται να οριστεί ένα πλαίσιο πρωταρχικών ικανοτήτων, οι οποίες συνδέονται με την αποτελεσματική σχολική ηγεσία.

Ως τέτοιες ικανότητες λογίζονται, μεταξύ άλλων, οι παρακάτω:

1. Όραμα – ικανότητα ενεργοποίησης του προσωπικού και των μαθητών
2. Στρατηγική σκέψη – ικανότητα συνολικής προσέγγισης
3. Ικανότητα ενίσχυσης του μαθησιακού περιβάλλοντος και της μαθησιακής κουλτούρας
4. Ικανότητα βελτίωσης της ποιότητας της μάθησης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων
5. Ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων
6. Επαρκής γνώση του εκπαιδευτικού συστήματος
7. Ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας και ανοιχτότητας
8. Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (European Commission, 2010).

5. Συμπεράσματα

Τα νέα δεδομένα επιβάλλουν διευθυντές επιστημονικά καταρτισμένους σε θέματα διοίκησης που θα μπορέσουν να εφαρμόσουν καινοτομίες και νεοτερισμούς χαράσσοντας νέο δρόμο και νέους ορίζοντες στα εκπαιδευτικά δρώμενα της χώρας μας. Με το τρόπο αυτό θα δημιουργηθεί όχι μόνο ένα αποτελεσματικό σχολείο αλλά και αποδοτικό με επιτυχία των στόχων, βασιζόμενο πάντοτε σε ηθικές αρχές και αξίες. Αρνητικός συντελεστής είναι η έλλειψη προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάλληλης εκπαίδευσης των διευθυντών σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης της σχολικής μονάδας. Μία επιμόρφωση που θα μπορούσε να αναπτύσσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, αλλά και τη διδασκαλία της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του υπόλοιπου προσωπικού, συμβάλλοντας στην αυτοϊκανοποίηση και αυτοπραγμάτωση τους (Garratt, 1990). Θα τους προσφέρει ευχέρεια στη χρήση των νέων τεχνολογιών, που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων απόδοσης και επιτυχίας των στόχων. Το συγκεντρωτικό κεντρικό σύστημα διοίκησης των σχολικών μονάδων, μειώνει τη δυνατότητα αυτονομίας στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς και αποδυναμώνει την ουσιαστική διοίκηση της σχολικής μονάδας. Λειτουργεί αποτρεπτικά στην εφαρμογή ηγετικών πρακτικών που δίνουν έμφαση στο μετασχηματισμό και τη καινοτομία. Παρόλο που το εκπαιδευτικό σύστημα στην χώρα, είναι συγκεντρωτικό, διανύει μια μεταβατική περίοδο, ώστε το σχολείο να κατακτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα το μετατρέψουν σε ανοικτό και αποτελεσματικό στην κοινωνία (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, Ανδρέου, 1999, Πρίντζας, 2005). Η μετάλλαξη του διευθυντή από καθημερινό διαικπεραιωτή διοικητικών καθηκόντων σε διευθυντή-ηγέτη πρέπει να είναι προσωπικός στοίχημα του κάθε εκπαιδευτικού που θέλει να γίνει στέλεχος εκπαίδευσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συγκροτούν σημαντικό παράγοντα στην προσφορά υψηλής εκπαίδευσης. Στο ερώτημα όμως ποιο από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας είναι το πλέον ενδεδειγμένο και αποτελεσματικό. Ο Σαΐτης (2005) και ο Μπουραντάς (2005) συμφωνούν πως δεν υπάρχει σαφής απάντηση, και ότι η κάθε περίπτωση απαιτεί και το δικό της ιδιαίτερο στυλ. Ο αποδοτικός και αποτελεσματικός ηγέτης χρησιμοποιεί ανάλογο στυλ σύμφωνα με τη περίπτωση και το υπάρχον προσωπικό (Griffin, 2009). Σύμφωνα με τον House (1977, σελ.191) «η επιτυχία των χαρισματικών ηγετών έγκειται στην ικανότητα τους να πείθουν τα μέλη για την ορθότητα των απόψεων τους, να κερδίζουν τη συμπάθεια και την υπακοή των μελών, να επιτυγχάνουν την αφοσίωση των μελών στην αποστολή τους, την αύξηση της απόδοσης τους και την ενίσχυση της

πίστης τους σχετικά με τη δυνατότητα τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής». Προϋπόθεση βέβαια αποτελεί το όραμα να είναι ρεαλιστικό, απλό, κατανοητό, πραγματοποιήσιμο και επιθυμητό από όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πηγή δύναμης του ηγέτη για της άσκηση της επιρροής δεν αποτελεί η δύναμη της εξουσίας που προκύπτει από τη θέση του διευθυντή και η δυνατότητα επιβολής ποινών από μέρους του, αλλά από την προσωπικότητα του, τις γνώσεις, την επιστημονική κατάρτιση και την εμπειρία του (Κατσαρός, 2008).

Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι το θέμα της ηγεσίας δεν είναι κάτι απλό, αλλά δυναμικό και πολύ παραγοντικό. Εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τη κατεύθυνση που επιλέγει, αν θα είναι προς τον άνθρωπο ή την παροχή έργου. Τα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς έχουν μια συνεχιζόμενη κλιμακωτή ανάπτυξη από το κυριαρχικό-αυταρχικό προς το χαλαρό. Όλα αυτά καταλήγουν στο ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει την ευχέρεια και φυσικά τις ικανότητες να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις διάφορες καταστάσεις, τις συνθήκες, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες ή τις απειλές του περιβάλλοντός του. Αυτό εξαρτάτε από την προσωπικότητα του ηγέτη, την ωριμότητα της ομάδας, του αντίστοιχου εκπαιδευτικού οργανισμού και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η ομάδα, με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Πρέπει να συνεκτιμούνται όλα τα παραπάνω ώστε να πετύχει η συμφωνία του ηγέτη με την κατάσταση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πολυτιμότερος πόρος των εκπαιδευτικών οργανισμών και πρέπει να επενδύσουμε στις εξειδικευμένες γνώσεις του πάνω σε όλα τα μοντέλα της ηγετικής συμπεριφοράς.

6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε την ανάγκη για επιπλέον έρευνα στοχευμένα σε εκπαιδευτικούς που κατέχουν θέσεις ευθύνης και κυρίως διευθυντές και υποδιευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και σε εκπαιδευτικούς της αντίστοιχης βαθμίδας. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να έχουν γνώσεις διοίκησης και ηγεσίας, καθώς η ανάδειξη ενός ηγέτη δεν πηγάζει από τη νόμιμη εξουσία αλλά από άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Ενδιαφέρων θα παρουσίαζε μια έρευνα σε στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής στελεχών εκπαίδευσης, όσο αφορά τις γνώσεις, τις αντιλήψεις και τις απόψεις για το θέμα της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη, την αποδεκτή συμπεριφορά του και τα στυλ ηγεσίας που πρέπει να ακολουθούν.

Επιπλέον θα μπορούσε να γίνει γεωγραφική τμηματοποίηση κατά διεύθυνση εκπαίδευσης, περιφέρειας η και σε πανελλήνιο επίπεδο. Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα στελέχη εκπαίδευσης και εκπαιδευτικοί από ιδιωτικά δημοτικά σχολεία, νηπιαγωγεία και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ώστε να μπορέσει να γίνει και μια εποικοδομητική σύγκριση γνώσεων απόψεων και αντιλήψεων.

Επίσης, θα μπορούσαμε να επικεντρωθούμε και σε συγκεκριμένες δημογραφικές παραμέτρους όπως η ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας, το μέγεθος του σχολείου και το φύλο.

Ενδιαφέρουσα θα ήταν και η αντιπαράθεση βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων από την πλούσια διεθνή βιβλιογραφία και την Ελληνική παρουσίαση ερευνητικών δεδομένων, εστιάζοντας σε κοινές παραδοχές και πιθανές αντιθέσεις.

Επίσης θα παρουσίαζε ενδιαφέρον η αντιπαραβολή ομοιοτήτων και διαφορών των αντιλήψεων της ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και άλλους δημόσιους κοινωνικούς οργανισμούς ή και επιχειρήσεις.

Τέλος, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα σε κατάτμηση κατά τις ειδικότητες που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Οι ερευνητικές αυτές σε βάθος αναλύσεις θα μπορούσαν να γίνουν με ποσοτικές μεθόδους και τη χρήση ανάλογων ερωτηματολογίων που θα εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, ή με ποιοτική προσέγγιση και ελεύθερες ή δομημένες συνεντεύξεις.

7. Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2005). *Διοίκηση μονάδων προσχολικής και Σχολικής Αγωγής*, (Μετάφραση Σπανού Μαρία από Phyllis M. Click). Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη.
- Ανδρέου, Α. & Μαντζούφας, Π. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction . *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bush, J. (2003,2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change. *Educational Management Administration and leadership*, Vol. 36, No 2, pp. 271-288.
- Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts & Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Cheng, Y. C. (1996a). *School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development*, London: Falmer Press.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of the leader*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Day, C., & Harris, A. (2003). Teacher leadership, reflective practice and school improvement in Leithwood K & Hallinger P (Eds) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, (2nd ed., pp. 724–749). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Duignan, P. A. (1994). Reflective management: the key to quality leadership. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp.74-90). London: The Open University.
- European Commission (2010). School Leadership for learning. E & T 2020 programme, Thematic Working Group «*Teacher Professional Development*». Report of a Peer Learning Activity in Limassol, Cyprus 17-21/10/2010.
- Fiedler, F. E. (1996). *The Contribution of Cognitive Resources of Leadership Performance*. New York: Academic Press
- Fullan, M. (1992). *Visions that blind*. *Educational Leadership*, 49 (5), pp.19-20.
- Garratt, R. (1990). *Learning to lead*. Glasgow: Herper Collins Book Manufacturing.
- Goleman. D, (1995). *Emotional Intelligence*. New York. Bantam.
- Goleman, D.(1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Griffin, R. (2009). *Management*, 9th Edition. London: Houghton Mifflin Publication.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale:Southern Illinois: University Press.

- Hoy, W. and Miskel, C. (1987,2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed.) New York: Mc Graw Hill.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Koontz, H. et all (1982). *Management*, 6th edition. London.
- Koontz and O'Donnell, (1984). *Management*, 8th edition. Auckland, c1984.
- Middlewood, D. (2010). Managing people and performance. In Bush, T. , Bell, L. & Middlewood, D (Eds) *The principles of education leadership & management*, Second Edition, Sage Publication, London, pp. 132-150.
- Morgan, G. (1996). Empowering human resources. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Πιπερόπουλος, Γ. (2007). *Επικοινωνώ άρα υπάρχω*, 9η έκδοση, σελ. 188-205.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Brauckmann, S. (2008). *Evaluation of school principals*. in G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders* (pp.263-799). New York: Routledge.
- Πρίντζας, Γ. (2005). *Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση*. Στο Α. Κατσάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σελ.231-242). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαϊτής, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Sousa, D. A. (2003). *The Leadership Brain. Thousand Oaks*. California: Corwin Press, Inc.
- Tsakonas, N. & Karagiannaki, N., (2014). *Advances in Information Retrieval: 42nd European Conference on IR Research ECIR 2020, Lisbon, Portugal, April 14–17, 2020, Proceedings, Part I*.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (3rd ed.)Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River,N.J: Prentice-Hall.