



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ»**



Εκπαιδευτικά σεμινάρια
Pαιδείας
com. logos

Θέμα

**«Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ ΕΝΟΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ»**

Συγγραφέας: Τσαγκάτος Εμμανουήλ

Χίος, 15 Ιουνίου 2015

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Ο εκπαιδευτικός οργανισμός	4
Ηγέτης –Ηγεσία	5
Ανοιχτά κοινωνικά συστήματα.....	8
Αποτελεσματικό σχολείο	8
Συμπεράσματα	9
Βιβλιογραφία	11

Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία έχει μεταβληθεί ριζικά σε σχέση με το παρελθόν. Πλήθος πληροφοριών κατακλύζουν καθημερινά τον πολίτη της χώρας μας. Η τεχνολογική και οικονομική εξέλιξη, η χρήση νέων μεθόδων επικοινωνίας έχουν κατακλύσει όλες τις δομές του κράτους. Έχει αλλάξει η κοινωνία μας, συνεπώς και το εκπαιδευτικό σύστημα δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστο από αυτή την αλλαγή. Τα τελευταία χρόνια το ερευνητικό ενδιαφέρον σχετικά με τη δομή και την αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ως ανοιχτά κοινωνικά συστήματα, βρίσκονται σε συνεχή και αδιάκοπη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (Ζαβλανός, 1999).

Μέσα από αυτήν την εργασία θα γίνει προσπάθεια, μέσα από την βιβλιογραφία, να διερευνηθεί η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας, να διασαφηνιστεί η έννοια του αποτελεσματικού σχολείου και να νοηματοδοτηθεί η έννοια του ανοιχτού σχολείου. Όλα αυτά, όχι υπό το πρίσμα της διοίκησης, δηλαδή του διευθυντή της σχολικής μονάδας αλλά του εκπαιδευτικού της τάξης. Το ενδιαφέρον θα επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας εκπαιδευτικός της τάξης, του σχολείου, ο οποίος με βάση αυτά, αποκτά ιδιότητες ηγέτη και ευνοεί και εξελίσσει – συνεισφέρει στη λειτουργία του σχολείου, ώστε αυτό να καταστεί κατά το δυνατόν αποτελεσματικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός

Το σύγχρονο σχολείο απαιτεί την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών και τη λήψη αποφάσεων για θέματα όπως η βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, η συνεργασία με φορείς, τους γονείς, την κοινωνία, η ένταξη στην εκπαιδευτική διαδικασία των Νέων Τεχνολογιών, η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, η διαχείριση της διαφορετικότητας, η ασφάλεια των μαθητών και άλλα. Το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα δέχεται, από το περιβάλλον του, πόρους δηλαδή εκπαιδευτικούς, μαθητές κτλ. και με την εκπαιδευτική διαδικασία παράγει αποτελέσματα (εκροές) δηλαδή μορφωμένους ανθρώπους (Σαϊτης, 2005). Το «σχολείο» ορίζεται ως η βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος η οποία «διέπεται από ίδιους σκοπούς, έχει καθορισμένο πρόγραμμα, ενιαία διοίκηση, δέχεται μαθητές με καθορισμένους όρους και για καθορισμένο χρόνο σπουδών και παρέχει αναγνωρισμένο από την κοινωνία και την πολιτεία τίτλο σπουδών» (Σαϊτης, 2005).

Με τον όρο «εκπαιδευτικός οργανισμός» ή «εκπαιδευτική μονάδα» εννοούνται τόσο τα δημόσια και τα ιδιωτικά σχολεία (Δημοτικά, Γυμνάσια, Λύκεια, Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια) όσο και οι οργανισμοί που παρέχουν άλλες μορφές εκπαίδευσης, όπως μεταλυκειακή εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση, δια βίου εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές μονάδες, είναι πιο ιδιόμορφοι και πολύπλοκοι οργανισμοί σε σχέση με άλλους οργανισμούς (Κουτούζης Μ., 1999^α:29-32).

Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα που βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το εγγύτερο ή ευρύτερο περιβάλλον του. Με την εκπαιδευτική διαδικασία, η εκπαιδευτική μονάδα μετασχηματίζει τα στοιχεία που παίρνει από το περιβάλλον (εισροές) και διαμορφώνει τα «προϊόντα» της (εκροές), (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994: 62-79 & Μιχόπουλος, 1998^α:77), ενώ με το μηχανισμό της επανατροφοδότησης καταφέρνει να βελτιώνει τις εισροές και τις διαδικασίες και να διορθώνει τα οργανωτικά και λειτουργικά της λάθη (Ζαβλανός, 2003:122).

Μέσα σε μια τέτοια εκπαιδευτική μονάδα ο εκπαιδευτικός καλείται να ανταποκριθεί σε ποικίλους ρόλους. Στον ρόλο του εκπαιδευτικού, ο οποίος βοηθά τους μαθητές να ανακαλύψουν την γνώση αξιοποιώντας όλα τα σύγχρονα διδακτικά μέσα και μεθόδους, στον ρόλο του παιδαγωγού όπου δίνοντας το παράδειγμα, οδηγεί τους μαθητές στην κατανόηση της αποδεκτής συμπεριφοράς, την αποδοχή της διαφορετικότητας κτλ, στον ρόλο του συναδέλφου όπου οφείλει να επικοινωνεί

δημιουργικά και εποικοδομητικά με τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, στον ρόλο του υφιστάμενου όπου πρέπει να υπακούει στον διευθυντή, στον ρόλο του εμψυχωτή όταν έρχεται σε επαφή με τους γονείς των μαθητών. Ο εκπαιδευτικός που αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει αποτελεσματικά αυτούς τους ρόλους μετατρέπεται σε ηγέτη, τα χαρακτηριστικά του οποίου αναλύονται παρακάτω.

Ηγέτης –Ηγεσία

Σύμφωνα με τους Everard et.al. (2004) η ηγεσία είναι μια έννοια πιο ευρεία από την έννοια της διοίκησης. Η ηγεσία περιλαμβάνει το όραμα, τα αποτελέσματα, και τους ανθρώπους. Η διοίκηση (management) από την άλλη είναι προσανατολισμένη στην τυπική εφαρμογή αποφάσεων, στην οργάνωση του συστήματος και στη λειτουργία του οργανισμού (Everard et.al., 2004). Η ηγεσία είναι μια διαδικασία άσκησης επιρροής (Μπουραντάς, 2005), είναι «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, άτυπης ή τυπικής ομάδας ανθρώπων (οπαδοί) από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005).

Ηγεσία σύμφωνα με τους Rauch & Behling είναι «η διαδικασία επίδρασης όλων των ενεργειών και δράσεων ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού» Rauch & Behling, 1984:46).

Η ηγεσία ως έννοια περιλαμβάνει ικανότητες συνεργασίας, επικοινωνίας - διαπραγμάτευσης, αποτελεσματικής μετάδοσης του οράματος και έμπνευσης προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα. Στόχος της ηγεσίας είναι η ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλιών από όλα τα μέλη του οργανισμού (Zaleznik, 2004).

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει ότι την ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζουν δυο συνιστώσες:

- 1) «Τι κάνει» ο ηγέτης (περιεχόμενο συμπεριφοράς)
- 2) «Πως το κάνει» ο ηγέτης (χαρακτήρας συμπεριφοράς)

Σύμφωνα με τον Ευθυμόπουλο (2015) οι ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) τις ικανότητες των ρόλων (ικανότητα να ανταποκρίνεται στους διαφορετικούς ρόλους ανάλογα την περίσταση) και β) τις μετα-ικανότητες, οι οποίες σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) διακρίνονται σε:

- Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων

- Ικανότητα επικοινωνίας
- Συστημική σκέψη
- Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι βασικότερες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ηγέτη εκπαιδευτικού οργανισμού θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις εξής:

- Ενσυναίσθηση (η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων- η αποδοχή της διαφορετικότητας),
- Η ενεργητική ακρόαση (οπτική επαφή με τον συνομιλητή, ενθάρρυνση του συνομιλητή με τη χρήση εκφράσεων αποδοχής, συνεχής μη λεκτική ανατροφοδότηση),
- Το χιούμορ, ως επικοινωνιακό εργαλείο,
- Η συναισθηματική νοημοσύνη (η ικανότητα διάκρισης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων- αυτεπίγνωση- αυτορρύθμιση).

Ένας ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ ηγεσίας ανάλογα την περίπτωση. Η ηγεσία είναι μία πολυεπίπεδη έννοια και ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να αξιοποιεί ποικίλα στυλ ηγεσίας, αναγνωρίζοντας ποιο είναι καταλληλότερο για την κάθε περίπτωση (Brauckmann & Pashiardis, 2008, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής, 2012:30). Ο Πασιαρδής (2004) ορίζει το στυλ ηγεσίας ως το σύνολο των συμπεριφορών και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι σχολικοί ηγέτες για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υπολοίπων μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η αντιμετώπιση των κινδύνων που προκύπτουν σε κατάσταση περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, η σχολική βελτίωση και γενικότερα η σχολική αποτελεσματικότητα συνδέονται άμεσα με τον ρόλο του σχολικού ηγέτη στη σχολική ζωή (Πασιαρδής, 2012).

Οι Conger & Kanungo (1998) αναφέρουν πέντε χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη :

- Οξυδέρκεια και διορατικότητα.
- Ευαισθησία και επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών του οργανισμού.

- Ανάλυση ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- Ενθάρρυνση των καινοτομιών και αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.

Ο Cohen 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» (Cohen, 1990:215).

Οι ηγέτες έχουν μακροπρόθεσμο όραμα, τους ενδιαφέρει το μέλλον, η καινοτομία, η αλλαγή, μιλούν στην καρδιά των συναδέλφων τους, εμπνέουν, κερδίζουν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη τους (Kets De Vries, 1993) έχουν υψηλές προσδοκίες τόσο για τον εαυτό τους όσο και για το προσωπικό της σχολικής μονάδας. αποτελούν παράδειγμα και πρότυπο, παίρνουν πρωτοβουλίες, επινοούν εναλλακτικές μεθόδους, καινοτομούν, δημιουργούν ευκαιρίες και τις αξιοποιούν, αναπτύσσουν νέους ηγέτες και αφήνουν ως παρακαταθήκη έναν υγιή οργανισμό (Μπουραντάς, 2001).

Ένας ηγέτης έχει την ικανότητα να ασκεί επιρροή. Το χάρισμα και το όραμα αποτελούν το δίπτυχο με τα οποία επιτελείται η αποτελεσματική επιρροή ως συμπεριφορά. Επιρροή που ασκείται από βαθιά ανθρώπινες σχέσεις, όπου όλοι γίνονται ενεργοί συμπαραστάτες του οράματος του ηγέτη (Ευθυμόπουλος, 2015).

Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη, (Green, 2001), μπορούν να συνοψιστούν στις εξής κατηγορίες:

- Δημιουργία και μετάδοση κοινού οράματος.
- Προώθηση κατανεμημένης ηγεσίας.
- Δημιουργία συλλογικής κουλτούρας.
- Κατανόηση και ανάπτυξη προσωπικού (δημιουργία μαθησιακής κοινότητας).
- Προσωπικότητα.
- Δημιουργία παραγωγικών σχέσεων με τους γονείς και την κοινότητα.

Είναι πολύ σημαντική η διεπαφή του ηγέτη με το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως με τους γονείς και την κοινότητα, καθώς η αρμονική σχέση αυτών αποτελεί παράγοντα επίτευξης ενός αποτελεσματικού σχολείου. Όπως αναφέρουν οι Leithwood κ.ά. (2006), ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να στοχεύει να αναπτύξει εποικοδομητικές σχέσεις με τους γονείς και τη κοινότητα, έτσι ώστε να συνδέσει δημιουργικά τη σχολική μονάδα με το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Ανοιχτά κοινωνικά συστήματα

Σύμφωνα με τον Μπουραντά κ.α.(1999), τα κοινωνικά συστήματα διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- 1) τα κλειστά, όπου δεν υπάρχει αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (εσωστρεφή συστήματα) και
- 2) τα ανοιχτά κοινωνικά συστήματα, όπου το κοινωνικό σύστημα αλληλεπιδρά και αλληλεξαρτάται από το περιβάλλον του.

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός για να είναι ανοιχτό κοινωνικό σύστημα πρέπει να αλληλεπιδρά συνεχώς με το εξωτερικό περιβάλλον (Hoy & Miskel, 2013:269). Αυτό συνεπάγεται ότι για να αξιολογηθεί η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι γνωστοί οι ακόλουθοι περιβαλλοντικοί παράγοντες: κοινωνικοί, πολιτιστικοί, οικονομικοί, δημογραφικοί, πολιτικοί, νομικοί και τεχνολογικοί. Αυτοί επηρεάζουν άμεσα την εσωτερική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού (Ορφανός κ.ά., 2005). Επιπρόσθετα ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι οι εκπαιδευτικές οργανώσεις, η κατάρτιση- εμπειρία των εκπαιδευτικών, οι γονείς, η νομοθεσία, οι φορολογούμενοι, η εκκλησία και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ένα ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον είναι πιθανό να εμποδίζει την επίτευξη του σκοπού και των επιμέρους στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού. Έτσι τα κοινωνικά συστήματα, για να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, αναπτύσσουν μηχανισμούς αυτοπροστασίας (εσωτερικούς και εξωτερικούς) από αυτούς τους κινδύνους (Everard & Morris, 1999).

Αποτελεσματικό σχολείο

Αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τον Παυλόπουλο (1983:58) είναι «το μέγεθος εκείνο του οργανισμού που χαρακτηρίζει την ικανότητα και δυνατότητά του να πετυχαίνει τον σκοπό του». Ο σκοπός θα πρέπει να είναι απλός και κατανοητός, καθώς οι αόριστοι στόχοι δυσχεραίνουν την κατανόηση. Στην εκπαίδευση η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας είναι πολύ δύσκολη. Ως αποδοτικότητα ορίζεται το μέγεθος εκείνο που εκφράζει την ικανότητα ενός οργανισμού να πραγματοποιεί τον σκοπό του με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Παυλόπουλος, 1983). Συνεπώς για να

καταστεί ένας οργανισμός αποδοτικός πρέπει καταρχήν να καταστεί αποτελεσματικός και κατόπιν να πραγματοποιεί τους σκοπούς του με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Στην εκπαίδευση δεν είναι εύκολη η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας καθώς θα έπρεπε να θεωρήσουμε την εκπαιδευτική μονάδα ως μονάδα παραγωγής με συγκεκριμένες εισροές, τις οποίες μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία μετασχηματίζει σε εκροές. Μερικοί μετρούν την αποτελεσματικότητα με βάση τα αποτελέσματα από εξετάσεις (δείκτης) σχολικές, πανελλαδικές κτλ. Όμως μια τέτοια προσέγγιση δεν αποτιμά παράγοντες όπως την επίτευξη κοινωνικών-ψυχολογικών στόχων, την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, τη συναισθηματική ασφάλεια των μαθητών, το μορφωτικό, κοινωνικό, τοπικό επίπεδο, τις έμφυτες ικανότητες των διδασκομένων, τις διαφορές στην υλικοτεχνική υποδομή κτλ. Έτσι οι σύγχρονες έρευνες αποδέχονται εν μέρει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας με βάση την επίδοση των μαθητών αλλά παράλληλα προσπαθούν να προσδιορίσουν παράγοντες όπως η διοίκηση του σχολείου, οι τρόποι λήψης αποφάσεων, το ηθικό των εκπαιδευτικών, η συναισθηματική επίδοση των μαθητών και ο τρόπος άσκησης ηγεσίας (Θεοφιλίδης, 1994:50). Σύμφωνα με τον Levacic (1995) αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα ενώ αποδοτικότητα είναι να κάνεις τα πράγματα σωστά.

Σύμφωνα με τον R.Edmonds (1979), παράγοντες ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι:

- 1) η ισχυρή διοίκηση,
- 2) σχολικό κλίμα που εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο,
- 3) υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις,
- 4) σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων και
- 5) έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων.

Συμπεράσματα

Παραπάνω έγινε προσπάθεια να διασαφηνιστούν οι έννοιες του ηγέτη, του ανοιχτού εκπαιδευτικού συστήματος, του αποτελεσματικού σχολείου. Σύμφωνα με όσα ειπώθηκαν, ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός πρέπει να διαθέτει χιούμορ, ορθή κρίση, ακεραιότητα χαρακτήρα, καλή οργάνωση τάξης, ενθουσιασμό, σαφήνεια, άρτια γνώση του αντικειμένου, σχεδιασμό μαθήματος, να επιβραβεύει και να επανατροφοδοτεί συνεχώς τους μαθητές του, Γενικότερα ο εκπαιδευτικός για να

καταστεί ηγέτης ενός αποτελεσματικού και ανοιχτού σχολείου πρέπει να είναι συστηματικός, φιλικός, να έχει ικανότητες προφορικής επικοινωνίας, να είναι ενθουσιώδης, να εξατομικεύει τη διδασκαλία του και να αξιοποιεί τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και μεθόδους στη παιδαγωγική διαδικασία (Ανδρεαδάκης, 2010).

Ο εκπαιδευτικός ως ηγέτης ενός αποτελεσματικού και ανοιχτού σχολείου οφείλει να έχει όραμα, το οποίο να το γνωστοποιεί και να εμπλέκει στη διαδικασία πραγμάτωσής του όλους τους φορείς (εσωτερικούς και εξωτερικούς) που σχετίζονται με την εκπαιδευτική μονάδα. Αυτός ο εκπαιδευτικός έχει την ικανότητα να ασκεί επιρροή, χωρίς να το επιδιώκει, να γίνεται πρότυπο για τους μαθητές του και για τους συναδέλφους του, να έχει καλές- επικοδομητικές σχέσεις με τους γονείς.

Αν μια εκπαιδευτική μονάδα διαθέτει εκπαιδευτικό με τέτοια χαρακτηριστικά, οφείλει να τον αξιοποιεί προς όφελος της ίδιας αλλά και της εκπαίδευσης γενικότερα και είναι επακόλουθο ότι αυτή η εκπαιδευτική μονάδα θα καταστεί περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική.

Βιβλιογραφία

Ανδρεαδάκης, (2010). *Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός*, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ, Ρόδος

Ανδρέου, Α. – Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα – Α.Α.Λιβάνη, Αθήνα.

Cohen, W. A. (1990), *The art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Conger, J., Kanungo, R. (1988). *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*. In J.A. Conger, R.N. Kanungo, and Associates (Eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 78-97). San Fransico, CA: Jossey Bass.

Ευθυμόπουλος, Α. (2015). *Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη- Μετασχηματιστική ηγεσία*, Εργαστήριο Κοινωνικής και Πειραματικής Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, (μτφρ. Κίκιζας, Δ.). Πάτρα: ΕΑΠ.

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, 82(1):74-81.

Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*. (9th Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.

Θεοφιλίδης, Χ., (1994). *Ο ηγετικός ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία αποτελεσματικού σχολείου*, Παρουσία 1, 48-56.

Green, H. (2001). *Ten questions for school leaders*. School Leadership and Management, 22(2), 143-161.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Kets De Vries, M. (1993). *Leaders, Fools, and Impostors: Essays on the Psychology of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Κουτούζης, Μ. (1999α). *Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες, στο Ε.Α.Π. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τ. Α', εκδ. Ε.Α.Π., Πάτρα.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.

Μιχόπουλος, Α. (1998α). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι. Διαδικασίες δομικής μορφολογίας*, εκδ. ιδίου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική

Ορφανός, Σ., Φατσέα, Α. & Τόγια, Κ. (2005). *Το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου και η επίδρασή του στη διαμόρφωση των στόχων του*. Πρακτικά 2ου Πανελλήνιου Συνεδρίου «Θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην εκπαιδευτική πραγματικότητα, Εταιρεία Επιστημών Αγωγής Δράμας. Ανακτήθηκε Οκτώβριος 21, 2013, από:

http://users.sch.gr/adamantiaf/Eisigiseis/eksoteriko_perivalon_sxoleio_epidراسi.pdf

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Ίων.

Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το διοικητικό φαινόμενο στα πλαίσια της θεωρίας των οργανώσεων*, Αθήνα-Κομοτηνή, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Rauch, C., Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership, In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.) *Leaders and Managers: International perspective on managerial behavior and leadership*, Elmsford. New York: Pergamon.

Σαϊτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Σαϊτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, , Αθήνα, Αυτοέκδοση.