

# ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Δρ. Ταλιαδώρου Νικολέττα  
Εκπαιδευτικός  
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Δρ. Πασιαρδής Πέτρος  
Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας  
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

## Abstract

Emotional intelligence, political skill, exercising leadership of primary school Principals and job satisfaction of teachers, are research areas which for many decades, continue to have great interest in the field of educational management and leadership. Through the development of a dynamic model an attempt was made towards coupling and co-examining these areas. This research, investigates whether emotional intelligence and political capacity of school Principals influence the way of exercising leadership and of the job satisfaction of his/her teachers. Finally, this research will provide important feedback to those organizations interested in educational leadership and reform, as it can illuminate (unknown until now) abilities that an effective Principal must have.

### *Λέξεις κλειδιά*

*Συναισθηματική Νοημοσύνη, Πολιτική Ικανότητα, Ακτίνα Δράσης Διευθυντή, Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών.*

## 0. Εισαγωγή

Η ηγεσία είναι μία κανονιστική, συσχετιστική και συλλογική κοινωνική πράξη (Blackmore, 1999), η οποία στηρίζεται σε αξίες, πολιτικές και σκληρή δουλειά, για να επιφέρει τις επιθυμητές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Πρόσθετα, η ηγεσία είναι μία κοινωνική διαδικασία, η οποία στηρίζεται σε σχέσεις που είναι τόσο εξουθενωτικές όσο και ανακουφιστικές και απαιτείται από τον ηγέτη ρύθμιση των συναισθημάτων των άλλων αλλά και του εαυτού του (Blackmore, 1996 1999).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας εστιάστηκε αποκλειστικά στις κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη, όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα σε σχέση με την άσκηση ηγεσίας του διευθυντή<sup>1</sup> σχολείου και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Έτσι, επιχείρησε να διερευνήσει τις σχέσεις που ενδεχομένως αναπτύσσονται μεταξύ τους ξεκινώντας από την παραδοχή ότι οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες του ηγέτη παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά του, καθώς τα σχολεία στη σημερινή εποχή αποτελούν ανταγωνιστικά και πολύπλοκα περιβάλλοντα, τα οποία απαιτούν από τον εκπαιδευτικό ηγέτη να είναι ευέλικτος στις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις, να είναι οργανωτικός και να εξισορροπεί την ανάγκη για αλλαγή με την εξασφάλιση σταθερότητας (Dougherty, 1996 Lewis, Welsh, Dehler & Green, 2002).

Η απουσία ερευνών που να εξετάζουν τις συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης ως παράγοντες διαμόρφωσης αποτελεσματικού ηγετικού στυλ αποτέλεσε το έναυσμα για την παρούσα έρευνα.

## 1. Θεωρητικό Πλαίσιο της Έρευνας

### 1.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Στα πλαίσια μιας εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης υπάρχουν σκέψεις για εκπαιδευτική αλλαγή με βάση την καρδιά και το μυαλό (Hargreaves, 1997), διότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί και οι μαθησιακές διαδικασίες είναι «πηγές» συναισθημάτων (Harris 2007: 3). Η πιο πάνω θέση ενισχύεται από εμπειρικές έρευνες που έδειξαν ότι τα συναισθήματα είναι δυναμικές πηγές για τη ζωή των σχολικών διευθυντών και χρήζουν προσοχής (Beatty, 2000 2002 2005 Beatty & Brew, 2004 Blackmore, 1996 2004 Revell, 1996 Sachs & Blackmore, 1998).

Έτσι, κατανοώντας τη δυναμική των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, στην εν λόγω έρευνα μελετήσαμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) του διευθυντή σχολείου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο συσχετίζεται με την ακτίνα δράσης του, όπως αυτή περιγράφεται από τους Pashiardis και Brauckmann (Pashiardis, 2014). Συγκεκριμένα, για τη ΣΝ υιοθετήσαμε τον ορισμό των Mayer, Salovey και Caruso (1997) οι οποίοι την ορίζουν ως «μία μορφή κοινωνικής ευφυΐας η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων ανθρώπων και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες ώστε να καθοδηγεί αναλόγως τις σκέψεις και τις πράξεις του» (Mayer, Salovey & Caruso, 1993: 433). Βέβαια, οι συγκεκριμένοι ερευνητές (Mayer et al., 1999 2000 Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001), παρόλο που πιστεύουν στην ενιαία λειτουργία της ΣΝ, εντούτοις θεωρούν ότι εμπεριέχει τέσσερις ικανότητες: α) την Αυτοεπίγνωση, β) την Ενσυναίσθηση, γ) την Αυτορρύθμιση και δ) την Κινητοποίηση Εαυτού.

Οι ισχυρισμοί για την επίδραση της ΣΝ στον εργασιακό χώρο ενισχύονται σημαντικά από τα αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι η ΣΝ των ηγετών επιδρά στην ικανότητά τους να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων για την ηγετική εικόνα τους (Ashkanasy & Tse, 2000 George, 2000). Έρευνες στον επιχειρηματικό χώρο έχουν καταδείξει ότι η ΣΝ και η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζονται (Boyatzi, 1999), επομένως γιατί όχι και στον εκπαιδευτικό τομέα;

Ακόμη, η Beatty (2000: 354) ερεύνησε πώς η συναισθηματική νοημοσύνη εμπλέκεται στην εκπαιδευτική ηγεσία ως ένα ακόμη παραγωγικό εργαλείο επιρροής και επίτευξης στόχων (Goleman, 2002). Ωστόσο, η παρούσα μελέτη υποθέτει, ως πιθανότερο, η συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνδυασμό με την πολιτική διάσταση των συναισθημάτων, να συσχετίζεται με την υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών στυλ από τους διευθυντές σχολείων. Η υπόθεση αυτή στηρίζεται στην άποψη του Layder (2004: 17) ότι τα συναισθήματα συνδέονται με την κοινωνική υπεροχή του ατόμου και αυτή η πτυχή αφορά την πολιτική διάσταση των συναισθημάτων. Με βάση το πιο πάνω σκεπτικό, τα συναισθήματα ίσως αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο για την κατανόηση των δυναμικών σχέσεων που αναπτύσσονται κατά την άσκηση της ηγετικής διαδικασίας και τον αντίκτυπό τους στο σχολικό οργανισμό.

Έτσι, έχοντας υπόψη την πολιτική διάσταση των συναισθημάτων στην άσκηση ηγεσίας, μία ακόμη μεταβλητή που μελετήσαμε είναι η πολιτική ικανότητα και στην οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια. Στο επίκεντρο της προσοχής αυτής της μελέτης βρίσκεται η αναζήτηση πιθανών σχέσεων που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την πολιτική ικανότητα του διευθυντή σχολείου με την άσκηση ηγεσίας από μέρους του, αλλά και με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

## *1.2. Πολιτική Ικανότητα*

Ο Mintzberg (1983 1985) υποστηρίζει ότι οι εργασιακοί οργανισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολιτικές αρένες και πρόσθεσε ότι προκειμένου κάποιος να είναι αποτελεσματικός σε τέτοιους χώρους θα πρέπει να επιδεικνύει όχι μόνο την επιθυμία να εφαρμόσει πολιτικές τακτικές αλλά και να έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτές τις ικανότητες αποτελεσματικά. Έτσι, σύμφωνα με τον Mintzberg, η πολιτική ικανότητα στον εργασιακό χώρο είναι «η ικανότητα να κατανοείς αποτελεσματικά τους άλλους στο χώρο εργασίας και να χρησιμοποιείς αυτή τη γνώση για να επηρεάσεις τους άλλους προκειμένου να ενεργήσουν με τέτοιο τρόπο που ενισχύει τους προσωπικούς ή και τους οργανωσιακούς στόχους» (Ahearn et al., 2004: 311). Ακολούθως, ο Ferris με τους συνεργάτες του (2005) υποστήριξε ότι τα άτομα με πολιτική ικανότητα συνδυάζουν την κοινωνική επίγνωση με την ικανότητά τους να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε διαφορετικές και μεταβαλλόμενες περιστασιακές απαιτήσεις με τρόπο που φαίνονται να είναι ειλικρινείς, να

εμπνέουν υποστήριξη, εμπιστοσύνη, να επηρεάζουν και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις αντιδράσεις των άλλων. Επομένως, οι πολιτικές ικανότητες που απαιτούνται σύμφωνα με τον Ferris και τους συνεργάτες του (2005) είναι:

- α) *Κοινωνική και προσωπική επίγνωση*: Τα άτομα που επιδεικνύουν πολιτική ικανότητα είναι ικανοί παρατηρητές των άλλων και προσαρμόζονται σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις.
- β) *Διαπροσωπική επιρροή και έλεγχος*: Τα άτομα που είναι πολιτικά ικανά, έχουν ένα δυναμικό και πειστικό προσωπικό στυλ, το οποίο ασκεί ισχυρή επιρροή σε αυτούς που είναι γύρω τους.
- γ) *Κοινωνική δικτύωση (Network building/social capital)*: Τα άτομα με ισχυρές πολιτικές ικανότητες είναι ικανά να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν διάφορα κοινωνικά δίκτυα, αφού δημιουργούν με ευκολία φιλίες και κτίζουν επωφελείς συμμαχίες και συνασπισμούς.
- δ) *Αυθεντικότητα και ειλικρίνεια*: Οι τακτικές που χρησιμοποιούν τα πολιτικά ικανά άτομα φαίνονται να είναι ευφείς και τα κίνητρά τους να μην εξυπηρετούν προσωπικούς στόχους. Έτσι φαίνονται στους άλλους λογικές, ειλικρινείς και έξυπνες.

Μάλιστα, ο Pashiardis (2009) υποστήριξε ότι οι διευθυντές σχολείων είναι επιθυμητό να ενδιαφέρονται για τον αντίκτυπο της δημόσιας εικόνας τους και ισχυρίστηκε ότι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από πολιτικές ικανότητες. Επίσης, υποστήριξε ότι αν οι ηγέτες γίνουν επιδέξιοι σε τρία 'f's: forming, facing and feeling public opinion (σ.5) αυτό θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά τους. Συγκεκριμένα, η πολιτική ικανότητα των ηγετών περιλαμβάνει την υπέρβαση των εφικτών και τη δυνατότητα της αλληλεπίδρασης έτσι ώστε να μεταχειρίζονται με δεξιοτεχνία αυτές τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, με τέτοιο τρόπο που να οδηγούν τα άτομα στη γρήγορη επίτευξη των προσωπικών και ομαδικών στόχων του οργανισμού (Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz, 1988 Peled, 2000 Perrewé et al., 2002). Ωστόσο σχεδόν καμία έρευνα στον τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν έχει ερευνήσει την επίδραση των πολιτικών ικανοτήτων στην αποτελεσματική συμπεριφορά των διευθυντών σχολείων, αλλά και πώς σχετίζονται με την αντίληψη των υφισταμένων για την αποτελεσματική συμπεριφορά του προϊσταμένου τους, κάτι που καταδεικνύει τη σπουδαιότητα και πρωτοτυπία αυτής της έρευνας.

Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό τομέα, η θετική δημόσια εικόνα του διευθυντή σχολείου είναι πολύ σημαντική, γιατί η εικόνα που έχουν οι άλλοι για το διευθυντή είναι άμεσα συνυφασμένη με την εικόνα που έχουν οι άλλοι για το σχολείο. Ο διευθυντής είναι ο καθρέφτης του σχολείου. Αυτή η θετική δημόσια εικόνα του διευθυντή και κατ' επέκταση του σχολείου βοηθάει στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, αφού σύμφωνα με το τριπαραγοντικό μοντέλο (Dinham & Scott, 2000) το

κοινωνικό στάτους των εκπαιδευτικών είναι ένας ακόμη παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Ως αποτέλεσμα της θετικής δημόσιας εικόνας του διευθυντή που είναι απόρροια των πολιτικών ικανοτήτων του, είναι να αναπτύσσει επωφελείς κοινωνικές σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως είναι οι γονείς, η κοινότητα και η εκκλησία. Μέσα από την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας όλων των πιο πάνω φορέων βοηθάει στην πραγμάτωση των στόχων που θέτουν από κοινού το σχολείο και η κοινωνία και ενισχύεται η κοινωνική αναγνώριση και εκτίμηση του εκπαιδευτικού έργου.

Πεποίθησή μας είναι ότι ο διευθυντής σχολείου αξιοποιώντας τις συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητές θα επιλέγει το κατάλληλο ηγετικό στυλ, που θα τον βοηθήσει να αναπτύσσει θετικές εργασιακές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του. Άλλωστε, σύμφωνα με τη Fineman (1993: 31) οι εργασιακοί χώροι είναι «συναισθηματικές αρένες» και όταν διοικείς τέτοιους οργανισμούς είναι αναπόφευκτα μία «συναισθηματικά φορτισμένη» διαδικασία (George, 2000: 1046). Επιπρόσθετα, ο Stater (2005) υποστήριξε ότι αρκετές ηγετικές συμπεριφορές (π.χ. οικοδόμηση εμπιστοσύνης) έχουν συναισθηματικές καταβολές. Επομένως, ακόμη μία έννοια η οποία αποτέλεσε βασική μεταβλητή της έρευνάς μας και θα αναλυθεί στη συνέχεια, είναι τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ του διευθυντή σχολείου, τα οποία εμπρικλείουν τις ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές που υιοθετεί καθημερινά.

### *1.3. Αποτελεσματικά Ηγετικά Στυλ*

Μία ακόμη παράμετρος που εξετάσαμε είναι τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ των διευθυντών, καθώς ο διευθυντής που χαρακτηρίζεται από ευελιξία στις ηγετικές συμπεριφορές του μπορεί να αξιολογεί καλύτερα τις εκάστοτε περιστάσεις και τα πρόσωπα που έχει να αντιμετωπίσει. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Σαββίδης, Στυλιανίδης και Τσιάκκίρος (2002) το πολύπλοκο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, επιβάρυνε τους διευθυντές σχολείων με περαιτέρω ευθύνες και προκλήσεις για σωστή διαχείριση των πόρων και διοίκηση, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της κοινωνίας και να είναι πιο αποτελεσματική η εκπαίδευση. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι σχολικοί διευθυντές να χειρίζονται με διπλωματία τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους σημαντικούς άλλους, προκειμένου να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί και συλλογικοί στόχοι της σχολικής μονάδας.

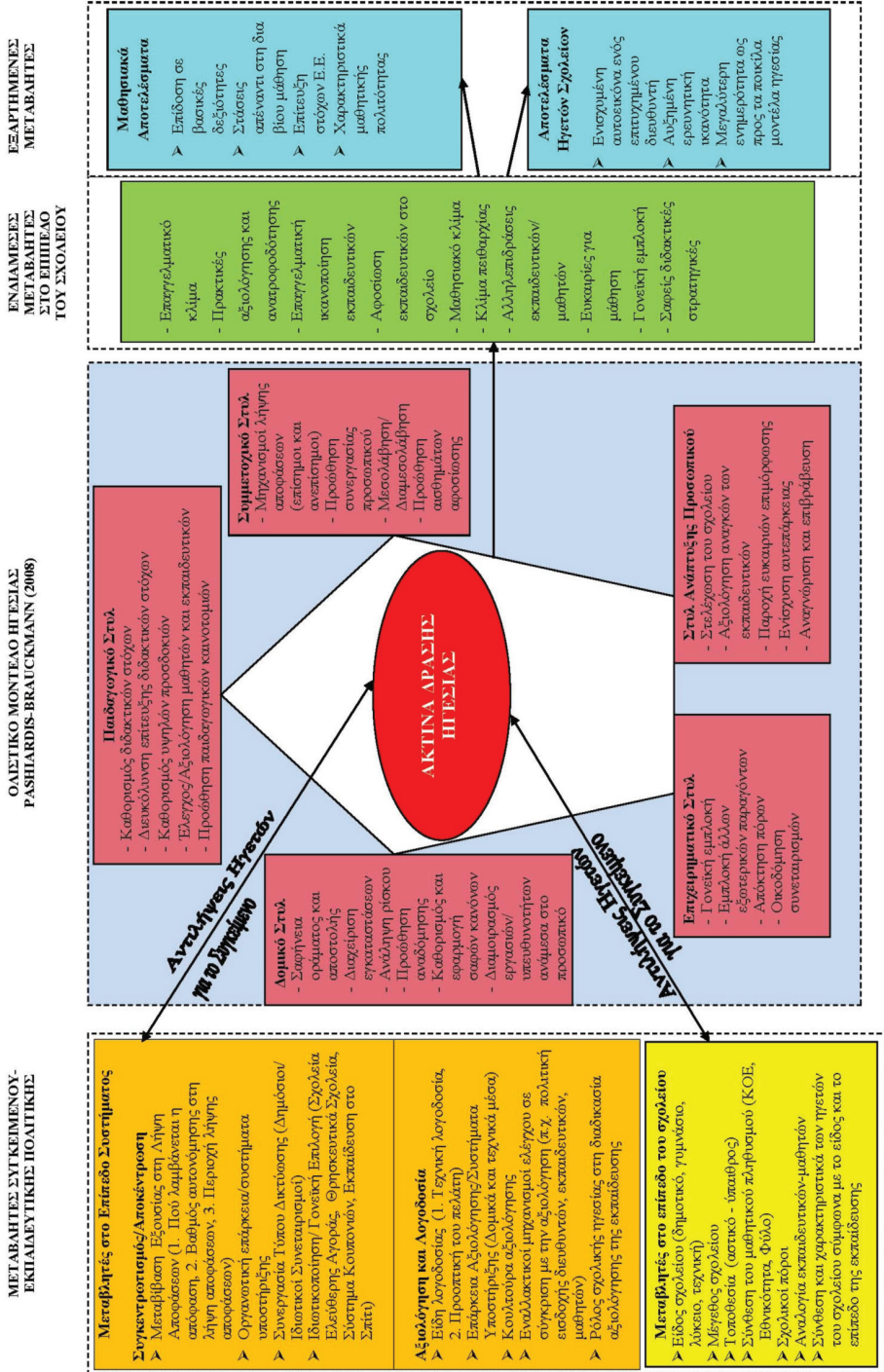
Στην έρευνά μας υιοθετήσαμε το ολιστικό μοντέλο αποτελεσματικής ηγεσίας των Pashardis και Brauckmann (2008), το οποίο προέκυψε μέσα από μία εις βάθος μελέτη όλης της βιβλιογραφίας των τελευταίων δύο δεκαετιών σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας, εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας και εκπαιδευτικής πολιτικής. Έτσι, κατέληξαν σε πέντε αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας τα οποία εμπρικλείουν ηγετικές συμπεριφορές και πρακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους εκπαιδευτικούς διευθυντές. Ένα από τα αξιοσημείωτα συμπεράσματα της έρευνας των πιο πάνω

μελετητών είναι ότι το θεωρητικό μοντέλο των Pashiardis και Brauckmann (2008 2009) περιέχει τα βασικά στοιχεία αλλά όχι τη δοσολογία. Σε πρόσφατο βιβλίο του ο Πασιαρδής (2012) αναφέρει ότι «οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να αναγνωρίζουν και να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν περισσότερα και ποικίλα στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο διευθυντής και το σχολείο του» (σ.30). Τα πέντε αποτελεσματικά ηγετικά στυλ σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Pashiardis και Brauckmann (2008 Brauckmann & Pashiardis, 2011 Pashiardis, 2014) είναι:

- α) *Παιδαγωγικό στυλ* (Instructional style), το οποίο αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες καθιστούν δυνατή την επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων,
- β) *Συμμετοχικό στυλ* (Participative style), αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές που προάγουν τη συνεργασία και την αφοσίωση,
- γ) *Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού* (Personnel Development style), αντιπροσωπεύει ηγετικές πρακτικές οι οποίες προάγουν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών,
- δ) *Επιχειρηματικό στυλ* (Entrepreneurial style), αντιπροσωπεύει ηγετικές πρακτικές οι οποίες προάγουν τη δημιουργία σχέσεων και συμμαχιών με εξωτερικούς παράγοντες (π.χ., σχολείο, εκκλησία, άλλοι φορείς) και, τέλος
- ε) το *Δομικό στυλ* (Structuring style), αντιπροσωπεύει ηγετικές συμπεριφορές που προάγουν τη σαφή διατύπωση και εφαρμογή ρόλων, κανόνων και κανονισμών. Ολόκληρο το μοντέλο εμφανίζεται στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 1:** Ολιστικό Μοντέλο Αποτελεσματικής Ηγεσίας των Pashiardis και Brauckmann (2008)



Στην έρευνά μας υιοθετήσαμε την πιο πάνω παραδοχή, καθώς θεωρούμε ότι το ηγετικό στυλ επηρεάζει περισσότερο από κάθε άλλη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του (Glisson & Durick, 1988) και αποτελεί δείκτη της αποτελεσματικότητας του διευθυντή (Scheerens, 2000). Ακόμη, σύμφωνα με τους Zembylas και Papanastasiou (2004) η επαγγελματική δυσaréσκεια των εκπαιδευτικών σχετίζεται με τη μειωμένη παραγωγικότητα, επομένως εμείς χρειαζόμαστε διευθυντές που θα διατηρούν επαγγελματικά ικανοποιημένους τους εκπαιδευτικούς, έτσι ώστε να έχουμε τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα. Έτσι στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στην τελευταία μεταβλητή της έρευνάς μας, την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η οποία προστέθηκε όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, διότι αποτελεί ένα από τους τρόπους μέτρησης της αποτελεσματικότητας του διευθυντή (Scheerens, 2000). Συνοψίζοντας, στην εν λόγω μελέτη η αποτελεσματικότητα του διευθυντή προκύπτει από την υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών στυλ και το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών του.

#### **1.4. Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση, ο Baron (1986) υποστηρίζει ότι «αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα και τη σχολική αποτελεσματικότητα και θεωρείται ως μια στάση του ατόμου προς την εργασία του» (σ. 172). Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία προστέθηκε στην έρευνά μας διότι θεωρούμε ότι είναι ένας ακόμη παράγοντας που σχετίζεται αλλά και επιβεβαιώνει την υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών εκ μέρους των διευθυντών. Σύμφωνα με τη «Θεωρία των Ανθρώπινων Σχέσεων» η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικότητας. Μάλιστα, ο Mintzberg (1979) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από τα εργασιακά συναισθήματα των εργαζομένων, τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς επίσης από την υποκίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη.

Συνοψίζοντας, διαφαίνεται ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων που αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο πρέπει να εφοδιαστούν με εκείνες τις ηγετικές συμπεριφορές και ικανότητες (συναισθηματικές και πολιτικές) που θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις για ποιοτική εκπαίδευση. Η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί από τους σχολικούς διευθυντές την εκδήλωση αποτελεσματικής ηγεσίας, δράσης και ικανοτήτων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολιτικής ικανότητας αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα, αφού μέχρι τώρα η έρευνα κυρίως στον επιχειρηματικό τομέα έχει αναδείξει τη σημασία τους στην ηγεσία και τη δημιουργία συνθηκών για αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την εκπαιδευτική ηγεσία, έχει διαφανεί ερευνητικό κενό σχετικά με τις πιο πάνω έννοιες, καθώς δεν είναι επαρκώς και επιστημονικά διερευνημένες στον εκπαιδευτικό τομέα.



Ελάχιστες έρευνες ασχολήθηκαν με τα συναισθήματα (Beatty, 2000a 2000b 2000c, 2002a 2002b Blackmore, 1996 Hargreaves, 2000 2001 2004 Hargreaves & Fink, 2006 Hochschild, 1983 Loader, 1997 ) και σχεδόν καθόλου με τις πολιτικές ικανότητες στα σχολεία. Βάσει της παραδοχής ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα των διευθυντών είναι σημαντικές τόσο για την επίδραση που μπορούν να ασκήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία όσο και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό η ΣΝ και η πολιτική ικανότητα συσχετίζονται με τα ηγετικά στυλ των διευθυντών και κατ' επέκταση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών τους.

## 2. Σκοπός της έρευνας

Σύμφωνα με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, και κατανοώντας ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) (Côté et al., 2006 Grandley, 2000 Mayer et al., 2000) και η πολιτική ικανότητα των ηγετών (Ahearn et al., 2004 Ferris, Treadway et al., 2005 Ferris, Witt & Hochwarter, 2001 Higgs, Judge & Ferris, 2003 Perrewe' et al., 2004) επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή συμπεριφορά τους, ο σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστώσει κατά πόσο οι *Συναισθηματικές Ικανότητες* (αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση, αυτορρύθμιση και κινητοποίηση του εαυτού) και οι *Πολιτικές Ικανότητες* (κοινωνική επίγνωση, διαπροσωπική επιρροή, ικανότητα δικτύωσης και φαινομενική ειλικρίνεια) των κυπρίων διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης της *Ακτίνας Δράσης* τους, μέσα από την υιοθέτηση αποτελεσματικού ηγετικού στυλ (Παιδαγωγικού, Συμμετοχικού, Δομικού, Επιχειρηματικού, Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού) το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην *Επαγγελματική Ικανοποίηση* των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας.

## 3. Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα της Έρευνας

Με βάση τα πιο πάνω, η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

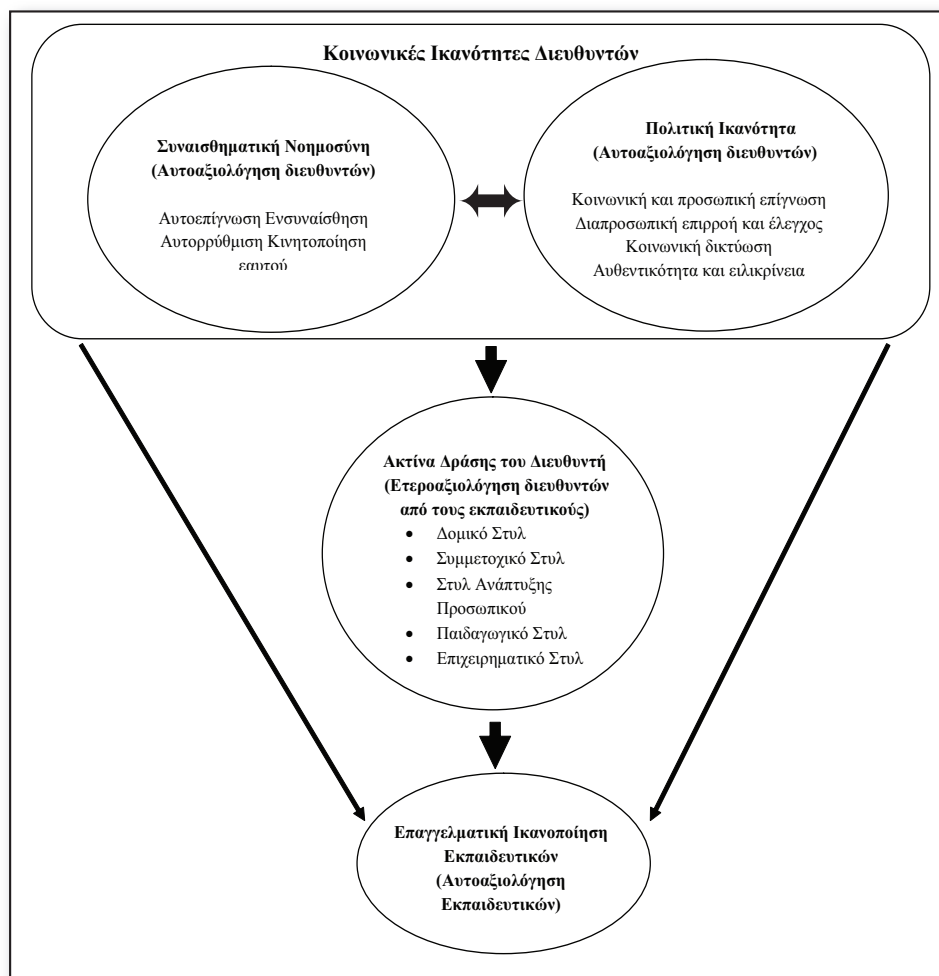
- 1) Σε ποιο βαθμό οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών συσχετίζονται με την ακτίνα δράσης του (Παιδαγωγικό, Συμμετοχικό, Δομικό, Επιχειρηματικό, Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού);
- 2) Σε ποιο βαθμό οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών συσχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών τους;
- 3) Σε ποιο βαθμό οι συναισθηματικές ικανότητες του διευθυντή (π.χ. η ικανότητά του να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων) σχετίζονται με τις πολιτικές ικανότητες του (κοινωνική επίγνωση, διαπροσωπική επιρροή, ικανότητα δικτύωσης και φαινομενική ειλικρίνεια), αλλά και το αντίστροφο;

- 4) Σε ποιο βαθμό η ακτίνα δράσης του διευθυντή συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών;

#### 4. Μεθοδολογία

Το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης και ιδιαίτερα η ανάγκη για μέτρηση της *Ακτίνας Δράσης - Ηγετικό Στυλ* του διευθυντή, της *Συναισθηματικής Νοημοσύνης*, της *Πολιτικής Ικανότητας* και της *Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εκπαιδευτικών* οδήγησε στη βιβλιογραφική αναζήτηση των κατάλληλων εργαλείων μέτρησης αλλά και των κατάλληλων τεχνικών, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι, έγινε χρήση τεχνικών της ποσοτικής έρευνας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και του προγράμματος EQS για την εξέταση του μοντέλου δομικών εξισώσεων.

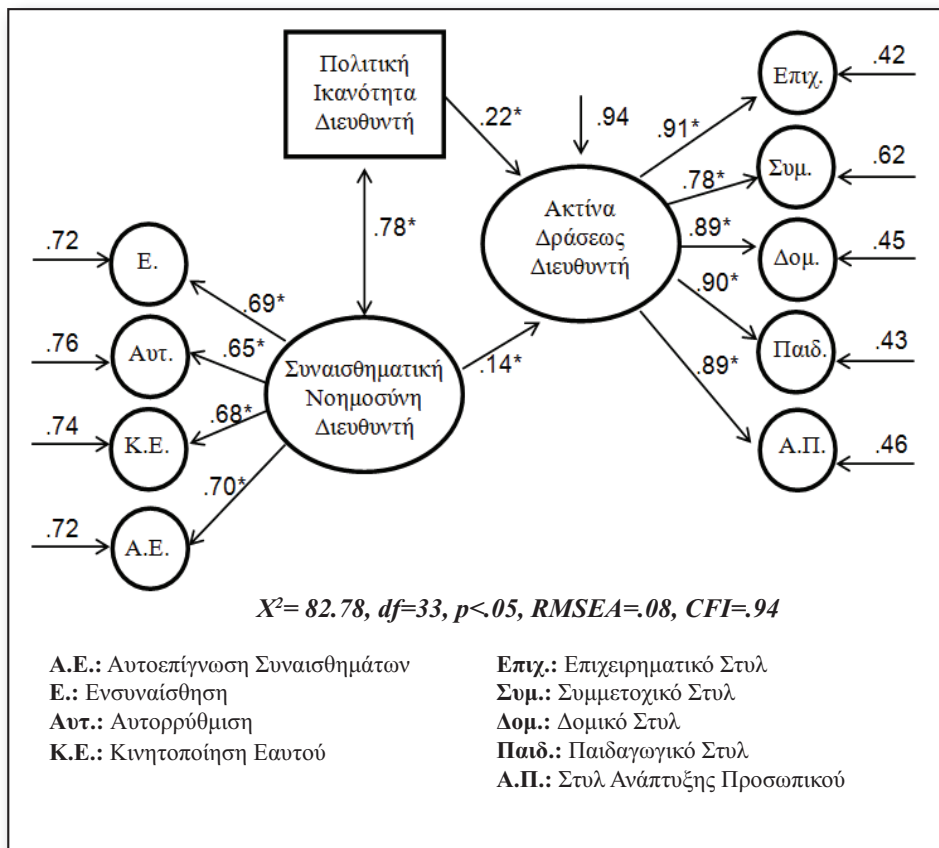
Η έρευνα προγραμματίστηκε και πραγματοποιήθηκε σε δύο διαδοχικές φάσεις κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς 2010-2011 σε δημόσια σχολεία της Δημοτικής Εκπαίδευσης της Κύπρου. Μετά από σκόπιμη δειγματοληψία, αφού επιλέχθηκαν οι διευθυντές που εργάζονται σε δημοτικά σχολεία που στελεχώνονται από περισσότερους από έξι εκπαιδευτικούς, έγινε χορήγηση των ερωτηματολογίων. Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 182 διευθυντές δημοτικής εκπαίδευσης και 910 εκπαιδευτικοί. Για κάθε διευθυντή αντιστοιχούσαν πέντε εκπαιδευτικοί που εργάζονταν τη συγκεκριμένη σχολική χρονιά μαζί του. Οι διευθυντές συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείτο από δύο κλίμακες που μετρούσαν: α) τη συναισθηματική νοημοσύνη (WLEIS, Wong & Law, 2002: in Greek, Kafetsios & Zampetakis, 2008) και β) την πολιτική ικανότητα (Political skill item pool, Ferris et al, 2005). Οι εκπαιδευτικοί συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείτο από δύο κλίμακες που μετρούσαν: α) την άσκηση ηγεσίας (School Leadership Questionnaire, Pashiardis & Brauckmann, 2009) και β) την επαγγελματική ικανοποίηση (Brayfield, A. & Rothe, H., 1951: An index of job satisfaction).

**Διάγραμμα 2:** Θεωρητικό Μοντέλο της Έρευνας

## 5. Αποτελέσματα-Συζήτηση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Πρώτο αξιοσημείωτο αποτέλεσμα είναι η ισχυρή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την πολιτική ικανότητα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας νέας έννοιας, της *Συναισθηματικοπολιτικής Ικανότητας*, η οποία είναι ο συνδυασμός συναισθηματικών και πολιτικών ικανοτήτων που περιγράφουν καλύτερα τις κοινωνικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής προκειμένου να ενεργεί αποτελεσματικά και να επιτυγχάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του.

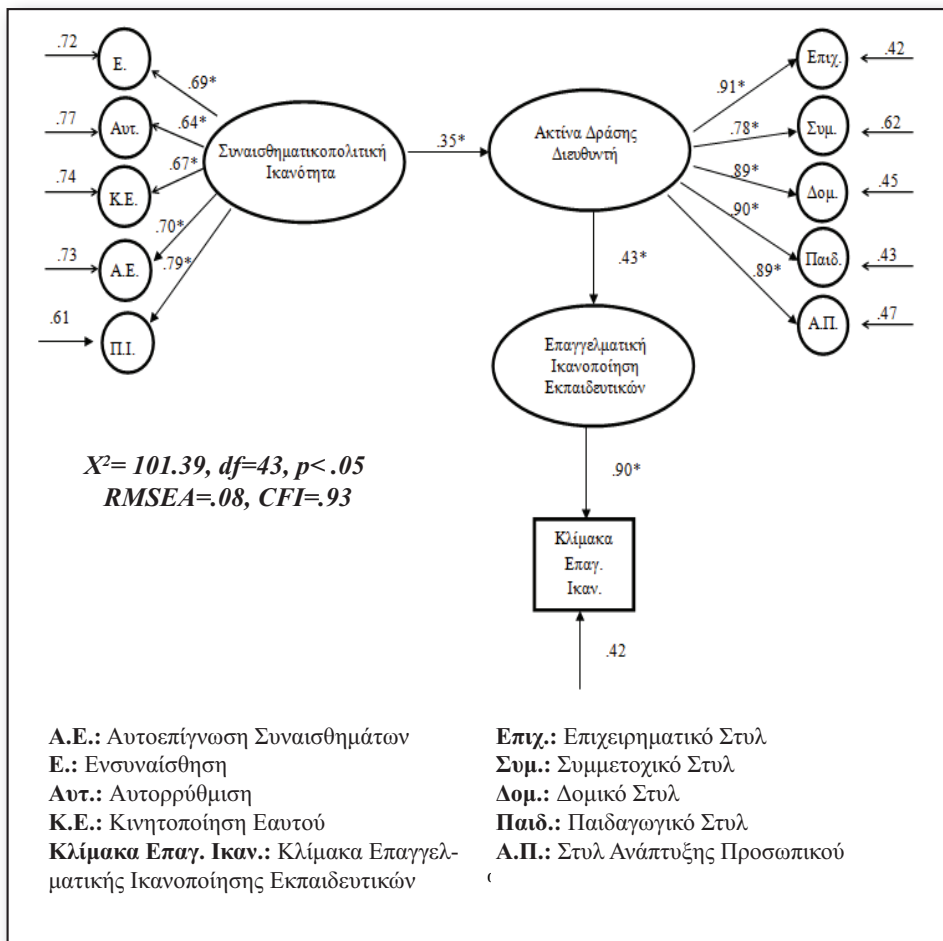
**Διάγραμμα 3:** Δομικό Μοντέλο που διερευνά σε ποιο βαθμό η συναισθηματική νοημοσύνη του διευθυντή συσχετίζεται με την πολιτική ικανότητά του αλλά και το αντίστροφο. Επίσης, σε ποιο βαθμό οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών δημοτικής εκπαίδευσης συσχετίζονται με την ακτίνα δράσης τους στο σχολικό χώρο



Η Συναισθηματικοπολιτική ικανότητα ίσως να μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας που θα συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή και κατ' επέκταση αυτές οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες να τον καταστήσουν πιο ικανό να επιτύχει τη δέσμευση των υφισταμένων του. Οι διευθυντές οι οποίοι όχι μόνο επιδεικνύουν επιθυμία για να εφαρμόσουν συναισθηματικοπολιτικές ικανότητες, αλλά και χρησιμοποιούν αυτές τις ικανότητες αποτελεσματικά, ίσως μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, καθώς έχει προκύψει από την έρευνά μας ότι οι συγκεκριμένες ικανότητες σχετίζονται άμεσα με την ακτίνα δράσης του

διευθυντή και ιδιαίτερα με το Επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη θετική δημόσια εικόνα του και στις σχέσεις με εξωτερικούς (προς το σχολείο) παράγοντες. Επιπρόσθετα, η Συναισθηματικοπολιτική ικανότητα των διευθυντών συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και ίσως αυτό οφείλεται στο ότι αφιερώνουν αρκετό χρόνο και προσπάθεια για τη δημιουργία θετικών κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας τους, προσπαθούν να δείχνουν γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους, κατανοούν τι νιώθουν οι άλλοι πολύ καλά και είναι καλοί στη δημιουργία σχέσεων με σημαντικούς ανθρώπους του εργασιακού περιβάλλοντος.

**Διάγραμμα 4:** Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης για την εξέταση της επίδρασης της Συναισθηματικοπολιτικής Ικανότητας στην Ακτίνα Δράσεως του διευθυντή και στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών



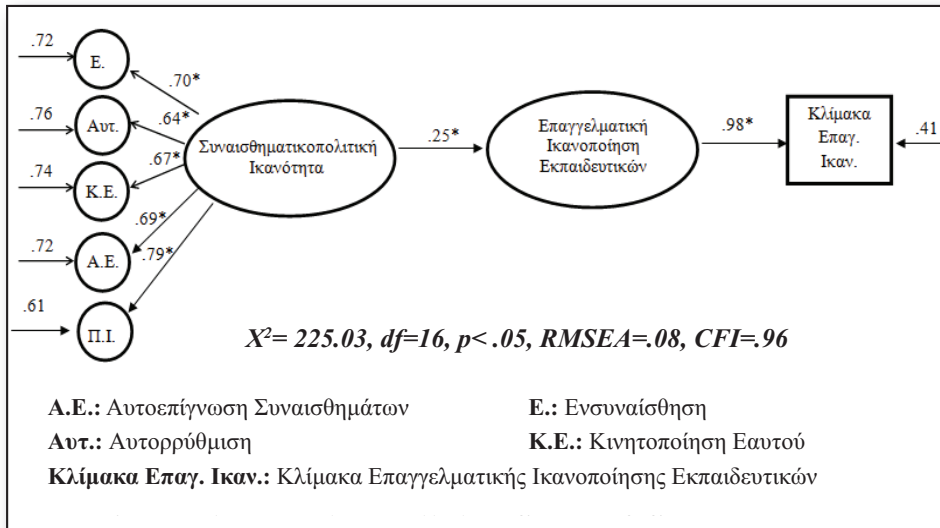
Ταυτόχρονα, από την εξέταση του μοντέλου δομικών εξισώσεων, εξακριβώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα του διευθυντή έχουν θετική συσχέτιση με την ακτίνα δράσης του. Αυτό το αξιοσημείωτο αποτέλεσμα δίνει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη εκείνων των συναισθηματικοπολιτικών ικανοτήτων που θα ήταν επιθυμητό να διαθέτει ένας διευθυντής σχολείου, προκειμένου να επιλέγει αποτελεσματικές συμπεριφορές διοίκησης ανάλογα με την περίπτωση. Το εύρημα αυτό έχει πρακτική εκπαιδευτική αξία, διότι μέσα από τη χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πολιτικής ικανότητας οι διευθυντές θα μεταχειρίζονται με δεξιότητες τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τέτοιο τρόπο που να οδηγούν τους εκπαιδευτικούς στη γρήγορη επίτευξη των συλλογικών στόχων του σχολείου. Άλλωστε, αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται όσοι είναι επιδέξιοι σε τρία 'f's: forming, facing and feeling public opinion (Pashiardis, 2009). Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί ηγέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τη δεξιότητα να μετασχηματίζουν, να αντιμετωπίζουν αλλά και να συναισθάνονται τη δημόσια γνώμη, προκειμένου να άγουν και όχι να άγονται από τη μάζα. Όλες αυτές οι δεξιότητες εμπερικλείονται στη συναισθηματική νοημοσύνη και την πολιτική ικανότητα. Αποτέλεσμα των ικανοτήτων αυτών είναι ο διευθυντής να αποτελεί πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς και να δημιουργεί κοινωνικά δίκτυα συνεργασίας, που προάγουν την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων. Τα ευρήματα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά του διευθυντή σχολικής εκπαίδευσης ίσως παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, επομένως θα έπρεπε να γίνεται η κατάλληλη επιμόρφωση των ατόμων που θα προαχθούν στη θέση αυτή.

Την ίδια στιγμή σε ότι αφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη, την πολιτική ικανότητα του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, τα ευρήματα από την ανάλυση υποδηλούν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση των δύο πρώτων ικανοτήτων με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης, όταν η ακτίνα δράσης του διευθυντή λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή, η θετική συσχέτιση των πιο πάνω μεταβλητών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αυξάνεται. Η σημαντικότητα των αποτελεσμάτων μας έγκειται στο γεγονός ότι ο διευθυντής αποτελεί σύμφωνα με τους Norton και Kelly (1997) αλλά και Shann (1998), μία σημαντική πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Συνεπώς, καταδεικνύεται η ανάγκη οι διευθυντές σχολείων να έχουν αναπτυγμένες και να χρησιμοποιούν τόσο τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και την πολιτική ικανότητά τους. Όπως προκύπτει από τα πιο πάνω, η σπουδαιότητα των ευρημάτων του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος έγκειται στο ότι είναι πολύ σημαντική η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, διότι συνδέεται με την ποιότητα και τη σταθερότητα του διδακτικού τους έργου (Perie et al., 1997). Επομένως, από τη στιγμή που η συμπεριφορά των διευθυντών αποτελεί σημαντική πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών



του, θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη η συναισθηματική νοημοσύνη και πολιτική ικανότητά του για να κριθεί η αποτελεσματικότητά του ως διευθυντή.

**Διάγραμμα 5:** Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης για την εξέταση της επίδρασης της Συναισθηματικοπολιτικής Ικανότητας του διευθυντή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών



Είναι επίσης αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι μέσω της έρευνας αυτής έγινε η προσαρμογή και μετάφραση της κλίμακας Political skill item pool (Ferris et al, 2005) στο κυπριακό συγκείμενο. Είναι το μοναδικό εργαλείο μέτρησης της πολιτικής ικανότητας που βρέθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία και δεδομένου ότι βρέθηκε η πολιτική ικανότητα να έχει θετική συσχέτιση με την ακτίνα δράσης του διευθυντή και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης των διευθυντών, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα των διευθυντών και κατ' επέκταση της σχολικής μονάδας.

## 6. Επιπτώσεις και εισηγήσεις

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας συνοψίζεται στο ότι είναι η πρώτη στο είδος της η οποία να συσχετίζει τα αποτελεσματικά εκπαιδευτικά ηγετικά στυλ που πρότειναν οι Pashiardis και Brauckmann (2009) και της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από την εργασία τους με τις συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών. Η σημασία της παρούσας έρευνας, αλλά και η συμβολή της στην επιστήμη, καταδεικνύεται ακόμα από το γεγονός ότι πρόκειται για την πρώτη ερευνητική

προσπάθεια που αναλαμβάνεται και η οποία επισημαίνει ότι οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν παράγοντες διαμόρφωσης αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ηγετικών στυλ. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι μέσα από τη θεματολογία και τη μεθοδολογία της παρουσιάζει σε βάθος τις κοινωνικές ικανότητες (συναισθηματικές και πολιτικές) που ίσως πρέπει να διαθέτουν οι κύπριοι διευθυντές.

Όπως διαφάνηκε μέσα από την έρευνα αυτή, οι συναισθηματικές και πολιτικές ικανότητες των διευθυντών συσχετίζονται με τα αποτελεσματικά εκπαιδευτικά ηγετικά στυλ. Έτσι μπορούμε να πούμε, έστω με επιφύλαξη, ότι μπορούν να ενταχθούν στην γκάμα των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών κύπριων διευθυντών δημοτικών σχολείων. Μια τέτοια σχέση αναδεικνύει τις κοινωνικές ικανότητες των διευθυντών ως ένα σημαντικό τομέα προς περαιτέρω διερεύνηση και θα μπορούν μελλοντικά να σχεδιαστούν πειραματικές ή και παρεμβατικές διαδικασίες για περαιτέρω εξέταση της γνωστικής αυτής περιοχής. Ακόμα, η σχέση των συναισθηματικών και πολιτικών ικανοτήτων των διευθυντών με τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ, όπως αυτή παρουσιάζεται με τις πολλαπλές μεθόδους συλλογής δεδομένων, αποκαλύπτει παράλληλα τις ανάγκες και τις πιθανές αδυναμίες των διευθυντών στον τομέα των κοινωνικών ικανοτήτων, ώστε να αναπτυχθούν ανάλογα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών. Κάτι τέτοιο θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, διότι όταν τα άτομα είναι γνώστες των συναισθημάτων τους είναι πιο ικανά να τα διαχειρίζονται και να τα χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν επιθυμητές αντιδράσεις των άλλων. Παράλληλα η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ευνοεί τις θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Argyle & Lu, 1990 Herkenhoff, 2004). Η ρύθμιση των συναισθημάτων μπορεί να προάγει ή να διευκολύνει την υιοθέτηση θετικών κοινωνικών στρατηγικών αλληλεπίδρασης (Cunningham, 1988 Furr & Funder, 1998 Langston & Cantor, 1989), όπως ευελιξία στον τρόπο σκέψης, θετική λήψη αποφάσεων κάτω από στρεσογόνες καταστάσεις και γενικά αποτελεσματικές κοινωνικές συμπεριφορές οι οποίες είναι απαραίτητες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Τέλος, η έρευνα αυτή μπορεί να αποτελέσει σημαντική ανατροφοδότηση για όσους φορείς ενδιαφέρονται για την εκπαιδευτική ηγεσία και μεταρρύθμιση, γιατί μπορεί να φωτίσει άγνωστες ως τώρα ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής. Μια τέτοια γνώση είναι σημαντική γιατί, μέσα στα πλαίσια της επιχειρούμενης Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού, αναμένεται ότι στο εγγύς μέλλον ο ρόλος του διευθυντή θα γίνει ακόμα πιο απαιτητικός και ο ίδιος θα επιφορτίζεται με περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα. Οι συνεχείς αλλαγές στους οργανισμούς υποδηλούν ότι οι κοινωνικές ικανότητες γίνονται όλο και πιο αναγκαίες ενώ, αντίθετα, φαίνεται ότι οι οργανισμοί όλο και λιγότερο θα πρέπει να στηρίζονται σε γραφειοκρατικές και ιεραρχικές δομές.

Ολοκληρώνοντας, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μας βοηθούν να επισημάνουμε ότι δύο σχετικά καινούριες έννοιες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η πολιτική ικανότητα του διευθυντή θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης, καθώς μέσα από τη δική μας έρευνα έχουν αναδειχθεί ως δύο πολύ σημαντικές μεταβλητές, οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην ακτίνα δράσης του διευθυντή και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Επομένως, οι θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία ίσως χρειάζεται να αναθεωρηθούν και να εμπλουτιστούν, αφού λάβουν υπόψη τους και τις δύο πιο πάνω ικανότητες των ηγετών.

### Σημείωση

1. Όλοι οι όροι που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα αναφέρονται σε άτομα και των δύο φύλων.

### Βιβλιογραφία

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004) Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Argyle, M. & Lu, L. (1990) Happiness and social skills. *Personality and Individual Differences*, 11, 1255-1261.
- Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000) Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel & W.J. Zerbe. (Eds.). *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, (221-235). Westport, CT: Quorum Books.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beatty, B. R. (2000a) Emotional matters in educational leadership, paper presented at the annual conference of the Australian Association for Research in Education Annual Conference, Sydney, Australia, 3-7 December.
- Beatty, B. R. (2000b) The emotions of educational leadership: breaking the silence. *International Journal of Leadership in Education*, 3 (4), 331-357.
- Beatty, B. (2000c December) *Emotions matters in educational leadership*. In Australian Association for Research in Education Annual Conference, Sydney, Australia.
- Beatty, B. (2002a April) Emotional epistemologies and educational leadership: a

- conceptual framework, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Beatty, B. (2002b) *Emotion Matters in Educational Leadership: Examining the Unexamined*. Ph.D. thesis, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.
- Beatty, B. R. & Brew, C. R. (2004) Trusting relationships and emotional epistemologies: a foundational leadership issue. *School Leadership and Management*, 24(3), 329-356.
- Beatty, B. (2005). Emotional leadership. In Davies, B. (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 122-44). London.
- Blackmore, J. (1996) Doing emotional labour in the educational market place: stories from the field of women in management. *Discourse*, 17(3), 337-50.
- Blackmore, J. (1999) *Troubling Women: Feminism, Leadership and Educational Change*. Open University Press, Buckingham.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (1999) Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Bar-On, R. & Parker, D. A. (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2011) A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 11-32.
- Brayfield, A. & Rothe, H. (1951) An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 301-311.
- Côté, S., Miners, C. T. H. & Moon, S. (2006) Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace', in Zerbe, W.J. and Ashkanasy, N. M. (Eds.), *Research on Emotion in Organizations*, (pp.1-24). Elsevier, Oxford, UK.
- Cunningham, M. R. (1988) What do you do when you're happy or blue? Mood, expectancies, and behavioral interest. *Motivation and Emotion*, 12(4), 309-331.
- Dinham, S. & Scott, C. (2000) Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379-96.
- Dougherty, D. (1996) Organizing for innovation. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 424-439). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ferris, G. R., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Frink, D. D. (2001) Conceptualization, measurement, and validation of the political skill construct. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.

- Ferris, G. R., Blass, R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2003) Personal reputation in organizations. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science (2<sup>nd</sup> ed.)* (pp. 211-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewé, P. L. (2005) *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- Furr, R. M. & Funder, D. C. (1998) A multimodal analysis of personal negativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1580-1591.
- George, J. M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002) *Primal leadership*. Boston: HBS Press.
- Grandley, A.A. (2000) Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotion labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Hargreaves, A. (1997) Positive Change for School Success: The 1997 ASCD Yearbook, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.
- Hargreaves, A. (2000) Mixed emotions: teachers' perceptions of their interactions with student. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811-826.
- Hargreaves, A. (2001) *Emotional geographies of teaching*. Teachers' College Record.
- Hargreaves, A. (2004) Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, 24(2), 287-309.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006) *Sustainable Leadership*. San Francisco: CA Jossey-Bass.
- Herkenhoff, L. (2004) *Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool?*. *Strategic Change*, 13(2), 73-81.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: The University of California Press.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L. (2008) Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 710-720.
- Langston, C. A. & Cantor, N. (1989) Social anxiety and social constraint: When making friends is hard. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 649-661.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E. & Green, S. G. (2002) Product development tensions: Exploring contrasting styles of product management. *The Academy of Management Journal*, 45, 546-564.
- Loader, D. (1997) *The Inner Principal*. London: Falmer Press.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A. (1988) *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.

- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997) What is emotional intelligence? In D. J. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books, Inc.
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2000) As zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Wiley.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001) Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985) The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Norton, M. S. & Kelly, L. K. (1997) *Resource Allocation: Managing Money and Peoples Eye on Education*, New York: Larchmont.
- Pashiardis, P., (2009) Educational leadership and management: blending Greek philosophy, myth and current thinking. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1),1-12.
- Pashiardis, P. (2014) (Ed.) *Modeling School Leadership Across Europe: In Search of New Frontiers*. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Πασιαρδής, Π. (2012) *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων. Διεθνείς Ερευνητικές Τάσεις & η Ελληνική Πραγματικότητα*, εκδόσεις Ίων.
- Pashiardis, P. & Brauckmann, S. (2008) Evaluation of school principals. In G. Crow, J. Lumby, and P. Pashiardis, eds. *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders* (pp. 263-79). New York: Routledge.
- Pashiardis, P. & Brauckmann, S., (2009, April) *New Educational Governance and School Leadership - Exploring the foundation of a new relationship in an international context*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Diengo.
- Peled, A. (2000) Politicking for success: The missing skill. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 20-29.



- Perie, M., Baker, D. P. & Whitener, S. (1997) Job satisfaction among America's teachers: Effects on workplace conditions, background characteristics and teacher compensation (NCES 97-471). Washington, DC: U.S. Department of Education. Office of Educational Research and Improvement, national Center of Education Statistics.
- Perrewé, P. L. & Spector, P. E. (2002) Personality research in the organizational sciences. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 21, 1-63. Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J. & Ralston, D. A. (2004) Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal*, 47, 141-152.
- Revell, R. (1996) Realities and Feelings in the Work of Primary Heads. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 391-400.
- Σαββίδης, Ι., Στυλιανίδης, Μ. & Τσιάκκικος, Α. (2002) Η κατανομή του χρόνου των διευθυντών: Μια ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση. Στους Α. Γαγάτση, Λ. Κυριακίδη, Ν. Τσαγγαρίδου, Ε. Φτιάκα & Μ. Κουτσούλη (Επιμ. Έκδ.), Η εκπαιδευτική έρευνα στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. *Πρακτικά – Τόμος Α' VII Παγκύπριου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου* (σσ. 251-262). Λευκωσία.
- Sachs, J. & Blackmore, J. (1998) You never show you can't cope: women in school leadership roles managing their emotions. *Gender and Education*, 10 (3), 265-80.
- Scheerens, J. (2000) *Improving School Effectiveness*. Published by the United Nations Educational, Scientific and cultural Organization, Paris, UNESCO.
- Shann, M. (1998) Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92, 67-73.
- Wong, C.S. & Law, K. S. (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An expolatory study. *The Leadership Quarterly*, 13,243-274.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004) Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.
- Zigarelli, M.A. (1996) An empirical test of conclusions from effective schools research. *The Journal of Educational Research*, 90(2), 103-109.