

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αικατερίνη Κ. Γκόλια
Υποψήφια Διδάκτωρ
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Δημήτριος Αλεξ. Μπελιάς
Υποψήφιος Διδάκτορας
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Σοφία Τσιώλη
Υποψήφια Διδάκτωρ
Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπ. Αθηνών

Αθανάσιος Κουστέλιος
Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Abstract

The aim of this article is to indicate through a literature review the importance of the effect of the relationship of school culture and educational leadership on students' achievements and the productivity of teachers. The concept 'culture' includes the term 'climate'. More specifically, when we talk about school culture we refer to the external places of schools and to the relationships among those people who belong to educational environments. Different examples of empirical researches show that the key to success in a school is the relationship between school culture and educational leadership with the main scope being the improvement of student's achievements. Last but not least, it has been argued that 'transformational' leadership could create a safe school culture improving quality in education.

Λέξεις κλειδιά

Εκπαίδευση, οργανωσιακή κουλτούρα, 'μετασχηματιστική' ηγεσία.

0. Εισαγωγή

Για περισσότερα από τριάντα χρόνια, ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην εκπαιδευτική έρευνα είναι η επιρροή του σχολικού περιβάλλοντος στην επίδοση των μαθητών. Το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών ενός σχολείου, ο αριθμός των βιβλίων που χρησιμοποιεί, η ηλικία των κτηρίων, αλλά και ο μισθός των καθηγητών είναι στοιχεία που μπορούν να σκιαγραφήσουν ένα σχολείο και είναι στενά συνδεδεμένα με την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση (Maslowski, 2001). Ένα σχολείο είναι ένας αρκετά πολύπλοκος οργανισμός κοινωνικά αλλά και πολιτικά (Brown, 2004). Αλλαγές στην οργανωσιακή εκπαιδευτική κουλτούρα είναι αναμενόμενο να οδηγήσουν σε αλλαγές στη διαδικασία διδασκαλία-μάθηση και, κατά συνέπεια, στα μαθησιακά αποτελέσματα. Ένα από τα στοιχεία του Effective School Improvement

(ESI) project (Creemers, 2006) σχετικό με τη σχολική βελτίωση είναι η αναβάθμιση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση (Creemers & Kyriakides, 2012). Επιπρόσθετα, η εκπαιδευτική ηγεσία είναι ένα θέμα το οποίο έχει αναπτυχθεί ιδιαίτε- ρως τις τελευταίες δεκαετίες. Ένας ηγέτης πρέπει να έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός παραγωγικού σχολείου, πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργεί ένα κοινό όραμα και να κτίζει μια οργανωσιακή εκπαιδευτική κουλτούρα ικανή να αναδιαρ- θρώσει τις προσπάθειες ενός σχολείου με σκοπό την αποτελεσματικότητα και βελ- τίωση της μάθησης (Leithwood et. al., 1999). Αν και αρκετοί ερευνητές έχουν ασχο- ληθεί με τη σύνδεση της ηγεσίας με την μαθησιακή επίδοση, κάποιοι από αυτούς υποστήριξαν πως η ηγεσία ενός σχολείου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίδοση των μαθητών, σε αντίθεση με άλλους μελετητές οι οποίοι υποστήριξαν την ιδέα ότι η ηγεσία δεν είναι αυτή που καθορίζει άμεσα την επίδοση των μαθητών (Kythreotis et al., 2010). Παρά τις διαφορετικές γνώμες που επικρατούν, η έρευνα για τις δια- φορετικές επιδράσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας στο σχολικό οργανισμό συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Η πιο μεγάλη πρόκληση για έναν διευθυντή-ηγέτη στο σχολείο είναι να καταφέρει να δημιουργήσει μια σταθερή οργανωσιακή εκπαιδευτική κουλ- τούρα, η οποία θα έχει ως στόχο τη συνεχή εξέλιξη των εκπαιδευτικών προγραμ- μάτων, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των καθηγητών, αλλά και τη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση της μάθησης (Alger, 2008).

1. Ορισμός Κουλτούρας

Η 'κουλτούρα' και το 'κλίμα' ενός οργανισμού είναι δύο έννοιες με πολλά κοινά στοιχεία. Εάν απεικονίσουμε τις δύο παραπάνω έννοιες με δύο κύκλους τον ένα μέσα στον άλλο, τότε θα παρατηρήσουμε ότι η έννοια της 'κουλτούρας' εμπεριέχει την έννοια του 'κλίματος'. Ο όρος 'κουλτούρα', λοιπόν, φαίνεται πιο γενικός και γι' αυτό αναλύεται και μελετάται περισσότερο από τους διάφορους ερευνητές (Stephen & Stuart, 1995). Στην Ευρώπη παρατηρούμε ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των λέξεων *civilitas/cultura* και των εννοιών που αυτές αντιπροσωπεύουν. Η πρώτη περίπτωση αφορά στις ιδιότητες του πολίτη στη συμπεριφορά του μέσα στην 'πόλη', ενώ η δεύτερη αναφέρεται ταυτόχρονα στη φροντίδα για τις γεωργικές καλ- λιεργίες και στην ανάπτυξη του πνεύματος και της αισθητικής ευαισθησίας. Στην Ελλάδα, αντιθέτως, αντιλαμβανόμαστε ότι δεν υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις δύο λέξεις-έννοιες (Βερνίκος & Δασκαλοπούλου, 2002). Δεδομένου ότι η κουλτούρα είναι μια έννοια σύνθετη που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, οι ορισμοί της έν- νοιας της κουλτούρας ποικίλλουν ανάλογα με τους μελετητές και τις έρευνες που έχουν γίνει. Η κουλτούρα είναι επίκτητη και επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από το περιβάλλον, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή των μορφολογικών χαρα- κτηριστικών. Για να κατανοήσει και να υιοθετήσει κανείς μια διαφορετική κουλτούρα πρέπει να μάθει τη γλώσσα που χρησιμοποιείται και η οποία επιδρά στη συμπερι-

φορά των ατόμων (πολιτισμικός σχετικισμός) (Boas, 1940). Οι ορισμοί αυτοί θα εξελιχθούν από τον Levi-Strauss (1952), ο οποίος όρισε ότι κάθε κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο συμβολικών συστημάτων, στην πρώτη θέση των οποίων τοποθετούνται η γλώσσα, οι γαμήλιοι κανόνες, οι οικονομικές σχέσεις, η τέχνη, η επιστήμη και η θρησκεία. Αυτά τα συστήματα στοχεύουν να εκφράσουν ορισμένες πλευρές της φυσικής και της κοινωνικής πραγματικότητας και ακόμη περισσότερο τις σχέσεις που αυτοί οι δύο τύποι πραγματικότητας διατηρούν μεταξύ τους, καθώς και τις σχέσεις που τα συμβολικά συστήματα διατηρούν μεταξύ τους (Cuche, 2001). Το περιβάλλον αυτό αποτελεί το πλαίσιο αναφοράς, στο οποίο αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι διάφορες υποκουλτούρες.

Σύμφωνα με τον Taylor (1997), κουλτούρα ή πολιτισμός, νοούμενη με το ευρύτερο εθνολογικό της νόημα σημαίνει το σύνθετο όλον που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και τις άλλες ικανότητες ή συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας (Cuche, 2001). Ποιες όμως είναι οι παράμετροι που επηρεάζουν την κουλτούρα μιας κοινωνίας; Η οικογένεια και η εκπαίδευση βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος. Θα επικεντρωθούμε στον τομέα της εκπαίδευσης, υιοθετώντας την άποψη του Durkheim (1992), ο οποίος πιστεύει ότι με την εκπαίδευση κάθε κοινωνία μεταβιβάζει στα άτομα που την αποτελούν το σύνολο των κοινωνικών και πολιτισμικών κανόνων οι οποίοι εξασφαλίζουν την αλληλεγγύη μεταξύ όλων των μελών της ίδιας κοινωνίας και είναι λιγότερο ή περισσότερο αναγκασμένοι να τους αποδεχτούν. Είναι γεγονός ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού-σχολείου είναι δύσκολο να καθιερωθεί, αλλά την ίδια στιγμή είναι δύσκολο και να μεταβληθεί.

1.1. Οργανωσιακή κουλτούρα

Η δυσλειτουργική ή 'τοξική' κουλτούρα εμφανίζεται σε οργανισμούς με χαμηλή παραγωγικότητα και απόδοση, καθώς οι τελευταίοι επικεντρώνονται κυρίως σε εσωτερικές πολιτικές και σε αριθμούς αντί να εστιάζουν στον πελάτη και στο προϊόν. Μιλώντας για 'τοξική' κουλτούρα, αναφερόμαστε στην κουλτούρα, η οποία μολύνει και δημιουργεί προβλήματα σε μια κοινωνία, ομάδα, οργάνωση, εκπαιδευτική κοινότητα και σχολείο. Σε αντίθετη περίπτωση έχουμε μια υγιή και συγκροτημένη κουλτούρα (Deal & Peterson, 1994, Firestone & Wilson, 1985, Newmann & Associates, 1996). Τα τελευταία δέκα χρόνια έρευνες έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία σε ένα οργανισμό είναι το κλειδί της επιτυχίας του (Barney, 1986, Bass & Avolio, 1992). Το φαινόμενο της αλληλεπίδρασης της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας συνεχίζει να προκαλεί το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών διαφορετικών ειδικοτήτων περιλαμβανομένης της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας, της ιστορίας και της εκπαίδευσης. Η κουλτούρα επιδρά σχεδόν στα πάντα μέσα στο σχολείο, όπως για παράδειγμα στο ντύσιμο του προσωπικού, στο θέμα των συζητήσεων,

στη θέλησή τους για αλλαγή και στο κατά πόσο δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση των μαθητών.

1.2. Η οργανωσιακή κουλτούρα στην εκπαίδευση

Για να περιγράψουμε την οργανωσιακή κουλτούρα στην εκπαίδευση θα υιοθετήσουμε τον ορισμό του Schein (1999), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα ορίζεται ως το βαθύτερο επίπεδο παραδοχών και αντιλήψεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, λειτουργούν ασυνείδητα και ορίζουν με ένα βασικό και δεδομένο τρόπο τη θεώρηση ενός οργανισμού για τον ίδιο και το περιβάλλον του. Ο Schein (1999), λοιπόν, υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αποτελείται από βασικές παραδοχές, αξίες και πιστεύω, τα οποία γίνονται αποδεκτά και μεταδίδονται στα καινούργια μέλη του οργανισμού (Πασιαρδής, 2004). Σημαντικός είναι επίσης ο διαχωρισμός της κουλτούρας σε τρία επίπεδα: Το πρώτο περιλαμβάνει ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αλλά και νόρμες συμπεριφοράς που βοηθούν τα πρόσωπα σε έναν οργανισμό να αντιληφθούν τις ποικίλες πλευρές της ζωής και της λειτουργίας του. Οι νόρμες συμπεριφοράς (στήριξη συναδέλφων, αποφυγή κριτικής στο διευθυντή, γνωριμία με τους συναδέλφους) μεταδίδονται με ιστορίες και τελετουργίες στα μέλη του οργανισμού και παρέχουν ορατά παραδείγματα για την κουλτούρα στον οργανισμό. Στο δεύτερο επίπεδο της κουλτούρας τοποθετείται ένα σύστημα κοινών αξιών (συνεργασία, εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία), που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως οι επιδιώξεις του οργανισμού. Τέλος, το βαθύτερο επίπεδο της κουλτούρας αποτελείται από συλλογικές παραδοχές, που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον (Schein, 1999). Συμπερασματικά, η κουλτούρα μέσα στο πλαίσιο αναφοράς σχολείο επηρεάζεται από εξωτερικούς (ο χώρος του σχολείου) και εσωτερικούς (οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα) παράγοντες. Σύμφωνα με τους Kowalski & Reitzug (1993) η κουλτούρα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση την επίδοση των μαθητών. Η σημασία και ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στην οργανωσιακή κουλτούρα στην εκπαίδευση άρχισε να γίνεται γνωστή και να παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις μετά την έκδοση βιβλίων όπως, για παράδειγμα, 'Managing Change in Educational Organizations: Sociological Perspectives, Strategies, and Case Studies' (Baldridge & Deal, 1975), 'The Dynamics of Educational Change' (Goodland, 1975), 'Schoolteacher' (Lortie, 1975), 'Fifteen Thousands Hours: Secondary Schools and Their effects on children' (Rutter et al., 1979) και πολλά άλλα. (στο Stephen & Stuart, 1995).

1.3. Όργανα μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Η αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα και το γεγονός ότι οι ερευνητές διαφωνούν ως προς το ποιο εργαλείο είναι καταλληλότερο το καθιστά δυσκολότερο (DuPont, 2009). Ένα άλλο πολύ σημαντικό ερώτημα,

το οποίο προκύπτει από διάφορους ερευνητές, είναι εάν η έννοια της κουλτούρας μπορεί να μετρηθεί στηριζόμενη σε ποσοτικές έρευνες ή είναι πιο αποδοτικές και χρήσιμες οι ποιοτικές έρευνες. Ποιοτική και εμπειρική έρευνα των Tucker et al. (1990) σε 10 οργανισμούς και με συμμετοχή πάνω από 1200 εργαζόμενους οδήγησε στη δημιουργία του *Survey Organizational Culture (SOC)* ένα πολυπαραμετρικό όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο μπορεί να μας δώσει αξιόπιστα και κατανοητά αποτελέσματα. Οι Hofstede et al. (1990) δημιούργησαν κατόπιν ποιοτικής και ποσοτικής μελέτης ένα όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας το οποίο περιλαμβάνει έξι διαστάσεις, οι οποίες περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Harrison (1975), δημιούργησε ένα όργανο μέτρησης το οποίο βασίστηκε σε δικές του διαστάσεις κουλτούρας. Μια πιο εξελικτική μορφή του ερωτηματολογίου του Harrison (1975) έφερε ο Handy (1993). Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μερικά ενδεικτικά εμπειρικά ερωτηματολόγια, τα οποία έρχονται να ξεπεράσουν τους περιορισμούς των ποιοτικών προσεγγίσεων. Ένα πολύ σημαντικό όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται το *'Organizational Culture Inventory'* (Cooke & Lafferty 1983). Άλλα όργανα μέτρησης είναι το *'Organizational Culture Profile'* (O'Reilly et al., 1988) καθώς επίσης και το *'Organizational Norms Opinionnaire'* (Alexander, 1978) (στο Bernard, 1995). Περισσότερα όργανα μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν συνοπτικά στο *Measuring Culture Change* (Harris et al., 2006).

Για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας σε σχολεία ίσως το πιο δημοφιλές εργαλείο είναι το *'School Culture Survey'*, το οποίο καταγράφει τις αντιλήψεις των μελών του σχολείου σχετικά με την επικρατούσα σχολική κουλτούρα (DuPont, 2009, Gruenert & Valentine, 1998, Gruenert, 1998, Lucas & Valentine, 2002, Ngang, 2011). Το παραπάνω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 35 ερωτήσεις τύπου Likert που κατανέμονται σε έξι κατηγορίες: α) συνεργατική ηγεσία, β) συνεργασία των δασκάλων, γ) ύπαρξη κοινού σκοπού, δ) επαγγελματική εξέλιξη, ε) συνεργασία μεταξύ των δασκάλων και στ) εκπαιδευτική σύμπραξη (Lucas & Valentine, 2002). Ενώ η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση με το *'School Culture Survey'* γίνεται πολυπαραμετρικά, μία τυπική καταγραφή της σχολικής κουλτούρας δύναται να γίνει με το *'School Culture Typology'* (Fullan & Hargreaves, 1996, Deal & Peterson, 1990). Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν την άποψή τους σχετικά με 12 σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση: πρόοδος των μαθητών, συλλογική συνειδητοποίηση, κοινές αξίες, λήψη αποφάσεων και ρίσκων, εμπιστοσύνη, εξωστρέφεια, σχέσεις των γονέων, ηγεσία, επικοινωνία, κοινωνικοποίηση και ιστορία του σχολείου. Στη συνέχεια, οι απαντήσεις μπορούν είτε να ποσοτικοποιηθούν είτε να αποτελέσουν το υλικό μελέτης και συζήτησης του διοικητικού συμβουλίου του σχολείου. Ένα άλλο ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του τύπου της ηγεσίας και της επίδρασής της στην οργανωσιακή κουλτούρα στα πλαίσια της εκπαίδευσης είναι το

πολυπαραμετρικό ερωτηματολόγιο 'Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ 5X' των Bass & Avolio (1997) (στο Burnett et al., 2001). Το εργαλείο βασίζεται σε τρία βασικά μεγέθη: α) 'μετασχηματιστική' ηγεσία (transformational leadership) β) 'διαπραγματευτική' leadership (transactional leadership) και γ) την laissez-faire ηγεσία, με τα οποία δημιουργείται ένα μοντέλο που διερευνά τις επιδράσεις της ηγεσίας. Το ερωτηματολόγιο αυτό, εκτός από τον καθορισμό του τύπου ηγεσίας που εφαρμόζεται, περιέχει και ερωτήσεις που μετρούν την επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα.

2. Ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όπως τόνισε ο Κάντας (2008:175-179) "το φαινόμενο της ηγεσίας είναι κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων". Σύμφωνα με τη Μπελεγρή-Ρομπόλη (2002:179), "η ηγεσία είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα (ή ομάδες ατόμων) και λαμβάνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, ώστε να υποκινήσει και να οδηγήσει μεμονωμένα τα άτομα ή την ομάδα στην επίτευξη κάποιων στόχων". Αναμφίβολα, σε κάθε περίοδο της ιστορίας οι μεγάλοι ηγέτες ξεχώριζαν, κατοχύρωναν τη θέση τους, δημιουργούσαν μια ασφάλεια, σιγουριά απέναντι σε οτιδήποτε αβέβαιο και αυτό διότι συμπαρέσυραν και συνεχίζουν να συμπαρασύρουν συναισθηματικά τους συνεργάτες τους, ελέγχοντας ακόμη και τα συναισθήματά τους, επηρεάζοντας έτσι την κουλτούρα τους (Goleman et al., 2002). Η ηγεσία για πολλά χρόνια έχει αποτελέσει θέμα μελέτης για πολλούς ερευνητές. Πολλές προσπάθειες έγιναν με σκοπό τη μελέτη των διαφορετικών χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς των ηγετών ως προς την ομάδα (e.g., Goleman, 1995, Lewin et al., 1939). Πολλές διαφορετικές θεωρίες διατυπώθηκαν, οι περισσότερες από αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έναν από τους παρακάτω τύπους: 1. *Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας* κατά τις οποίες οι ερευνητές επικεντρώνονται στις καθολικές ιδιότητες των ηγετών πριν εξετάσουν σχετικούς παράγοντες, μετριάζοντας με αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Περιλαμβάνουν α) θεωρίες που επικεντρώνονται κυρίως στα ατομικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη (Trait-based Theories), β) θεωρίες που μελετούν τη συμπεριφορά (Behavioral Theories) και γ) θεωρίες που δίνουν έμφαση στις συνθήκες του περιβάλλοντος (Contingency Theories). 2. *Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας* οι οποίες αναφέρονται στα συναισθήματα, στη διαμόρφωση και προώθηση ενός οράματος και στη στήριξη των αντιλήψεων των υφισταμένων (Κάντας, 2008) και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται: α) Διαπραγματευτική Ηγεσία (Transactional leadership), β) Στρατηγική Ηγεσία (Strategic Leadership), γ) Εκπαιδευτική Ηγεσία (Educative leadership), δ) Οργανωσιακή Ηγεσία (Organizational leadership), ε) Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leader-

ship) (Tng, 2009), στ) Νεοσούστατη Ηγεσία (Emergent leadership), ζ) Περίπλοκη Ηγεσία, η) Κατανεμημένη Ηγεσία (Distributed leadership) (Lulee, 2011). Κάθε θεωρία ηγεσίας έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Ο Chelladurai (2006) ανέφερε ότι μια αποτελεσματική ηγεσία βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους ρόλους τους στο χώρο εργασίας, βελτιώνοντας την απόδοσή τους. Ακόμη, συμβάλλει στην αύξηση της παρακίνησης, της προσωπικής ανάπτυξης, της απόδοσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Smith (1969) και οι συνεργάτες του σε μελέτες που έκαναν σε υπαλλήλους τραπεζών βρήκαν πως η ηγετική συμπεριφορά συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση (στο Nguni, 2006). Ακόμη, έρευνες σε σχολεία έδειξαν ότι η υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα σχετίζεται άμεσα με την ηγετική συμπεριφορά διευθυντών, οι οποίοι δημιουργούν κίνητρα, όραμα και δίνουν τη δυνατότητα στους καθηγητές για ευελιξία μέσα στην τάξη (Hipp & Bredeson, 1995, Lee et al., 1991). Τέλος, τα αποτελέσματα έρευνας των Nir & Kranot (2006) στο Ισραήλ κατέληξαν ότι η σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενός σχολείου και της αυτο-αποτελεσματικότητας των καθηγητών επηρεάζεται από την επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών. Μια σημαντική υποχρέωση ενός ηγέτη στο σχολείο είναι να δημιουργήσει στους καθηγητές όραμα, και να τους οδηγήσει σε αμοιβαία συναίνεση απέναντι σε συγκεκριμένους μελλοντικούς στόχους (Leithwood et al., 1994).

2.1. Όργανα μέτρησης της ηγεσίας

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί ποικίλα εργαλεία-ερωτηματολόγια μέτρησης της ηγεσίας. Οι Bass & Avolio (1990) δημιούργησαν το *Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας 'The Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ'*, το οποίο έχει μεταφραστεί σε διάφορες γλώσσες, και το οποίο διακρίνεται σε δύο εκδόσεις. Η πρώτη έκδοση αναφέρεται στους ίδιους τους ηγέτες και η δεύτερη στους υφισταμένους. Οι παράγοντες στους οποίους έχει διαχωριστεί το ερωτηματολόγιο είναι: εξιδανικευμένη επίδραση (Idealised influence), εμπνευσμένο κίνητρο (Inspirational motivation), πνευματική διέγερση (Intellectual stimulation), εξατομικευμένη αντιμετώπιση (Individualized consideration), διαχείριση με εξαίρεση (Management-by-exception), ενδεχόμενη ανταμοιβή (Contingent reward) και πολιτική μη επέμβασης (Laissez-faire) (Transformational Leadership, 2007). Την ίδια εποχή οι Podsakoff et al. (1990) δημιούργησαν τον Κατάλογο 'μετασχηματιστικής' ηγετικής Συμπεριφοράς (Transformational Leadership Behavior Inventory-TLI) το οποίο διακρίνεται σε τέσσερις διαστάσεις-παράγοντες στο βασικό τμήμα της 'μετασχηματιστικής' συμπεριφοράς (transformational leadership behavior), στην εξατομικευμένη αντιμετώπιση (individualized consideration), στην πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) και στις υψηλές προσδοκίες για την εκτέλεση ενός έργου (high expectations for performance) (Bass & Riggio, 2006). Η ανάγκη για τη μέτρηση της 'μετασχηματιστικής' ηγεσίας στηριζόμενη αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά και στην κουλτούρα της Μεγάλης Βρετανίας οδήγησε τους Alimo-Metcalf &

Alban-Metcalf (2001) στη δημιουργία του *Ερωτηματολογίου 'μετασχηματιστική' ηγεσία 'Transformational Leadership Questionnaire-TLQ'*. Οι Kouzes & Posner (2002) κατόπιν απογραφής της συμπεριφοράς και των ενεργειών χιλιάδων υποδειγματικών ηγετικών συμπεριφορών δημιούργησαν ένα εργαλείο-ερωτηματολόγιο μέτρησης ηγετικών συμπεριφορών το οποίο ονομάζεται *Κατάλογος Πρακτικών Ηγεσίας (ΚΠΗ) 'Leadership Inventory Practices, LPI'*. Οι πέντε διαφορετικές περιοχές των πρακτικών Ηγεσίας οι οποίες προέκυψαν μετά την απογραφή είναι οι εξής: Διαμόρφωση σχεδίου (model the way), Έμπνευση κοινού οράματος (inspire a shared vision), Πρόκληση καινοτομιών (challenge the process), Ενεργοποίηση Συνεργατών (enable others to act), Ψυχική ενθάρρυνση (encourage the heart). Οι Bollman & Deal (1992) δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο με τίτλο *'Leadership Orientations'*, με σκοπό τη μέτρηση του ηγετικού στυλ των διευθυντών. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, είναι το ερωτηματολόγιο καταγραφής ηγετικών στυλ, το *School Leadership Questionnaire* (Brauckmann & Pashiardis 2011), το οποίο μετράει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, το Παιδαγωγικό στυλ (instructional style), Δομικό στυλ (structuring style), Συμμετοχικό στυλ (participative style), Επιχειρηματικό στυλ (entrepreneurial style), Στυλ ανάπτυξης προσωπικού (personnel development style).

3. Εμπειρικές Έρευνες

Σύμφωνα με τους Peterson & Deal (1998) η εκπαίδευση των μαθητών σε μη παραγωγικά και 'τοξικά' σχολεία θεωρείται ανεπαρκής όσο αφορά το γνωστικό αντικείμενο. Στα παραπάνω σχολεία δεν υπάρχει καμιά βοήθεια προς τους μαθητές και οι αξίες και η ελπίδα έχουν σταματήσει να κυριαρχούν στην κουλτούρα τους. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι ενός παρόμοιου σχολείου οδηγούνται πολύ γρήγορα σε επαγγελματική εξουθένωση και κατά συνέπεια εκφράζουν την ανάγκη άρνησης για εργασία. Σε αντίθεση με τα παραπάνω είναι ελπιδοφόρο το γεγονός ότι αρκετά σχολεία απέχουν από την παραπάνω περιγραφή. Υπάρχουν σχολεία όπου το προσωπικό επιθυμεί να διδάσκει, πιστεύει και προσπαθεί να υπάρχει θετικό συναδελφικό κλίμα, ανάπτυξη και φυσικά σκληρή δουλειά. Η επιτυχία, το χιούμορ, το παιχνίδι, η υποστήριξη, η ενεργή συμμετοχή των γονέων σε σχολικά θέματα, η κοινή συμμετοχή στο ήθος, τη φροντίδα, την αφοσίωση στα παιδιά είναι καθοριστικά στοιχεία για μια υγιή σχολική κουλτούρα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα σχολείων, όπως το Γκανάδο Δημοτικό σχολείο στην Γκανάδο της Αριζόνας, το Τζόις δημοτικό σχολείο στο Ντιτρόιτ στο Μίσιγκαν, το κεντρικό δυτικό πάρκο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχολείο στη Νέα Υόρκη και πολλά άλλα στα οποία υπάρχουν παραδείγματα τοπικών διευθυντών, καθηγητών και γονέων οι οποίοι αποτελούν πρότυπα ανθρώπων που πασχίζουν για τη δημιουργία μιας θετικής και υγιούς εκπαιδευτικής οργανωσιακής κουλτούρας (Peterson & Deal, 1998). Οι διευθυντές είναι γεγονός πως έχουν υιοθετήσει τις δικές τους αξίες και πεποιθήσεις και θέλουν και πιστεύουν πως

θα τις μεταφέρουν και στο σχολείο που εργάζονται. Είναι αρκετά διαδεδομένο ότι εάν θέλεις να βελτιώσεις ένα σχολείο τότε πρέπει να αλλάξεις την κουλτούρα του. Αν και θεωρητικά φαίνεται εύκολη η αλλαγή μιας κουλτούρας, στην πράξη είναι αρκετά δύσκολη διότι δε βρισκόμαστε σε μια επιχείριση αλλά σε σχολείο και δεν έχουμε ενήλικες αλλά εφήβους (Bridge, 1994). Πολλά ερευνητικά παραδείγματα έχουν δείξει πως η αλλαγή μιας σχολικής κουλτούρας με γρήγορους ρυθμούς είναι επικίνδυνη, καθώς δημιουργεί πολλά προβλήματα στο σχολείο, αλλά και πίεση στο διευθυντή, στους μαθητές και τους καθηγητές (Bush & Middlewood, 2005).

Τα τελευταία τριάντα χρόνια έρευνες σε Θεωρίες της Ηγεσίας επικεντρώνονται στη σχέση του ατόμου με το σχολικό οργανισμό. Οι πιο σημαντικές και καθοριστικές αλλαγές στη οργανωσιακή κουλτούρα στην εκπαίδευση συμβαίνουν όταν διευθυντές, καθηγητές και μαθητές διαμορφώνουν τις πιο σημαντικές αξίες και αρχές για το σχολείο (Stolp, 1994). Ο ρόλος του ηγέτη είναι ουσιαστικός στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση. Ένας πετυχημένος ηγέτης-διευθυντής πρέπει να γνωρίζει την κουλτούρα και την ιστορία του σχολείου στο οποίο εργάζεται. Πρέπει να βρίσκει εκείνες τις αξίες οι οποίες θα βοηθήσουν τους μαθητές στην καλύτερη εξέλιξή τους. Ηγέτες-διευθυντές που θέλουν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, πρέπει να αναγνωρίζουν ποιες όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση είναι καταστρεπτικές και ποιες εποικοδομητικές. Είναι γεγονός πως ο τρόπος με τον οποίο δουλεύει ο διευθυντής ενός σχολείου επιδρά άμεσα σε έναν προς ένα καθηγητή, αλλά και ταυτόχρονα δυναμικά σε όλους. Ο διευθυντής-ηγέτης, λοιπόν, πρέπει να νοιάζεται και να ενεργεί για τους μαθητές, καθηγητές και όχι να επικροτεί τον εαυτό του (Stolp, 1994). Ο Senge (1990) τόνισε ότι ο διευθυντής-ηγέτης που έχει την ικανότητα να προσαρμόζει ένα όραμα σε νέες προκλήσεις, αλλά και να ενδυναμώνει τα θετικά στοιχεία της σχολικής κουλτούρας είναι ικανός να διαμορφώνει και μια πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα στην εκπαίδευση. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση και της εκπαιδευτικής ηγεσίας έχει μελετηθεί και υποστηριχθεί τόσο από ποιοτικές όσο και από εμπειρικές έρευνες (Sahin, 2004). “Οι διευθυντές είναι εκείνοι που έχουν την κύρια ευθύνη στηρίζοντας, ενισχύοντας και διατηρώντας την σχολική κουλτούρα, δημιουργώντας επικοινωνιακό κλίμα με κοινές αξίες και πεποιθήσεις” (Bush, 1998:43). Η εκπαιδευτική ηγεσία επιδρά θετικά σε παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η κοινωνικότητα και η αλληλεγγύη (Niemann & Kotzé, 2006). Πολύ ενδιαφέροντα είναι τα στοιχεία ότι οι διευθυντές με την προσωπικότητα και τις αξίες τους είναι ικανοί να καλλιεργήσουν μια θετική και υγιή σχολική κουλτούρα και να εργαστούν απέναντι στην κοινωνικο-οικονομική ανισότητα και τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και γενικότερα της ζωής (Jean-Louis, 2004). Η ανάλυση πάνω σε θέματα ηθικής ηγετικής συμπεριφοράς καθόρισε μια ουσιαστική επίδραση μεταξύ της ηθικής διευθυντικής συμπεριφοράς, της ηθικής περιβαντολογικής συμπεριφοράς και

της οργανωσιακής δημιουργικότητας (Yilmaz, 2010).

Σύμφωνα με μελέτες, μια δυναμική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μια υγιή οργανωσιακή κουλτούρα και κατά συνέπεια στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (Hellriegel et. al., 2004, Kruger, 2003). Εμπειρικές έρευνες που διεξήχθησαν στο διεθνή και ελληνικό χώρο σε υπαλλήλους διαφορετικών οργανισμών έδειξαν την ξεκάθαρη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς επίσης και την επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας πάνω στην επαγγελματική ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση ως διαμεσολαβητή (Anderman et al., 1991, Kline & Boyd, 1994, Semprane et al., 2002, Κουστέλιος, 1996).

Έχει διαπιστωθεί ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στη συνεργατική ηγεσία και στην εκμάθηση της έννοιας της ομαδικότητας είναι μια ομάδα καθοδήγησης και όχι ο διευθυντής ως μονάδα (Lucas & Valentine, 2002). Ο Jane Arkes, διευθυντής σχολείου κατόπιν, στη διάρκεια συνέντευξής του από τους Stephen & Stuart (1995:81) πρότεινε τα παρακάτω: “Εάν ένας διευθυντής έχει ως στόχο του μια υγιή και παραγωγική σχολική κουλτούρα πρέπει οι μαθητές και το προσωπικό να είναι παραδείγματα για αυτόν, καθώς και να μπορεί να τοποθετεί κατά προτεραιότητα τους ανθρώπους και μετά την ατζέντα του”. Οι La Rocque & Coleman (in press) σε έρευνές τους υποστήριξαν πως η ηγεσία αναφερόμενη στους υποδιευθυντές έχει την ικανότητα να δημιουργεί μια συμβολική σχέση διαμέσου της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση. Στοιχεία που διακατέχουν τους υποδιευθυντές είναι το πολύ καλά αναπτυγμένο όραμα, η αμοιβαία επιρροή με το υπόλοιπο προσωπικό και ο σεβασμός απέναντι στους μαθητές και τους καθηγητές (Leithwood & Jantzi, 1990).

Είναι σημαντικό να επισημανθούν μερικά παραδείγματα οργανισμών, όπου ο τρόπος λειτουργίας ηγετών με χαρακτηριστικά ‘μετασχηματιστικής’ ηγετικής συμπεριφοράς επηρέασε καθοριστικά την οργανωσιακή τους κουλτούρα. Ο Mees (2008) ανέλυσε την επιρροή της ‘μετασχηματιστικής’ ηγεσίας και της οργανωσιακής εκπαιδευτικής κουλτούρας στην επίδοση των μαθητών. Τα αποτελέσματα συνοψίστηκαν στο ότι παράγοντες της ‘μετασχηματιστικής’ ηγεσίας προβλέπουν παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι παράγοντες ‘μετασχηματιστικής’ ηγετικής συμπεριφοράς, όπως επιβράβευση και εμπνευσμένα κίνητρα για τη δημιουργία μελλοντικού οράματος, παροχή λύσεων για την επίλυση προβλημάτων μεταξύ των καθηγητών, άμεση κινητοποίηση των καθηγητών με σκοπό το κοινό όραμα και τη συνεισφορά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, ενδυνάμωση των αξιών και των αρχών μεταξύ των εκπαιδευτικών, ανάπτυξη και αναγνώριση νέων και καινοτόμων ιδεών είναι υψηλά συσχετισμένοι με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη βελτίωση της μάθησης (Leithwood & Jantzi, 2000, Ngang, 2011, Sarros et al., 2001). Σχετική μελέτη στην Τουρκία κατέληξε στο ίδιο περίπου αποτέλεσμα, δηλαδή της συσχέτισης μεταξύ όλων των διαστάσεων της ‘με-

τασηματιστικής' ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση, επισημαίνοντας την αντίθεση με το 'διαπραγματευτικό' ηγετικό στυλ, το οποίο συσχετίζεται θετικά μόνο με τον παράγοντα εκπαιδευτική ανάπτυξη της κουλτούρας (Sahin, 2004). Οι Leithwood & Jantzi (1990) διαπίστωσαν ότι διευθυντές οι οποίοι παρουσιάζουν χαρακτηριστικά 'μετασηματιστικής' ηγετικής συμπεριφοράς βοηθούν αρχικά το προσωπικό του σχολείου να αντιληφθεί τον αληθινό σκοπό του σχολείου και τη θέση του απέναντι στους μαθητές και στην κοινωνία, στη συνέχεια προσανατολίζουν τους καθηγητές στο να μοιράζονται τις ευθύνες και τέλος έχουν την ικανότητα να επιταχύνουν την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων κάθε ατόμου προσωπικά, αλλά και συνολικά. Τα παραπάνω είναι στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας στην εκπαίδευση και επιβεβαιώνουν την αλληλεπίδρασή της με την 'μετασηματιστική' ηγεσία (Leitwood & Steinbach, 1999).

4. Συμπεράσματα

Θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι η κουλτούρα ενός σχολικού συγκροτήματος είναι μια αντανάκλαση της εικόνας του σχολείου, όσον αφορά στο κτήριο, εσωτερικά και εξωτερικά, στις απόψεις, στις ενέργειες, στους σκοπούς, στις αντιλήψεις για συγκεκριμένα θέματα όσων εργάζονται γι' αυτό και για την απόδοσή του. Η έννοια της κουλτούρας είναι διαφορετική σε επίπεδο σχολείου, αλλά και για κάθε ομάδα διαφορετικών ατόμων. Τα λόγια ενός ηγέτη, τα μη λεκτικά μηνύματα και οι ενέργειές του είναι στοιχεία που διαμορφώνουν μια σχολική κουλτούρα. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι ποιητής, ηθοποιός, ιστορικός, ανθρωπολόγος, εκπαιδευτικός και πολλά άλλα. Ένας ηγέτης-διευθυντής έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί τη δύναμη της οργανωσιακής εκπαιδευτικής κουλτούρας, δίνοντας μια νέα ταυτότητα στο σχολείο με χαρακτηριστικά, όπως ζωηρό και συνεργατικό πνεύμα (Deal & Peterson, 1998). Εάν δε δοθεί η απαραίτητη προσοχή στους ηγέτες τότε η σχολική κουλτούρα γίνεται 'τοξική' και μη παραγωγική (Peterson & Deal, 1998). Τα τελευταία χρόνια ποικίλα σχολεία διαφόρων χωρών εμφανίζουν μια πολυπολιτισμικότητα. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει γρήγορα αντιληπτή από την ηγεσία του σχολείου η διαφορετικότητα της κουλτούρας των μαθητών, των καθηγητών και φυσικά του υπόλοιπου προσωπικού του σχολείου. Η γρήγορη, αλλά χωρίς μεγάλες αλλαγές, προσαρμογή στις νέες κουλτούρες από την πλευρά της ηγεσίας του σχολείου, θα οδηγήσει σε μια πιο υγιή οργανωσιακή εκπαιδευτική κουλτούρα και κατά συνέπεια στη βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Η ανάπτυξη των διαφόρων πρακτικών στα σχολεία πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού μαθησιακού περιβάλλοντος με προτεραιότητα στην προώθηση της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή και στην αλλαγή της οργανωσιακής εκπαιδευτικής κουλτούρας (Κυθραιώτης, 2006). Δεδομένου των μεταρρυθμίσεων που συμβαίνουν στην εκπαίδευση, αλλά και της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, τόσο στη χώρα μας όσο και παγκοσμίως,

πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση από τη μεριά της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην απόκτηση των απαραίτητων εκπαιδευτικών εργαλείων, που σκοπό θα έχουν να οδηγήσουν την εκπαιδευτική κοινότητα στη δημιουργία μιας οργανωσιακής εκπαιδευτικής κουλτούρας ικανής να βελτιώσει τις επιδόσεις των μαθητών.

Βιβλιογραφία

- Alger, G. (2008) Transformational leadership practice of teacher leader. *Online Journal Academic Leadership*, 6(2):1.
- Alimo-Metcalfe, B. & R. Alban-Metcalfe (2001) The development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 1-27.
- Alexander, M. (1978) Organizational norms opinionnaire. In Pfeiffer, J.W. & E. J. Jones (Eds), *The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, LA.
- Anderman, E.M., S. Belzer & J. Smith (1991) Teacher Commitment and Job Satisfaction: The Role of School Culture and Principal leadership. *Meeting of the America Educational Research Association*, Chicago, 1-41.
- Baldrige, V. & T.E. Deal (1975) *Managing Change in Educational Organizations: Sociological Perspectives, Strategies, and Case Studies*. Berkeley: McCutchan.
- Barney, J. (1986) Organizational culture. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Bass, B. & B. Avolio (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, M. & B. Avolio (1992) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14: 21-37.
- Bass, B. & B. Avolio (1997) *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden, Redwood City, CA.
- Bass, B. & R. Riggio (2006) *Transformational Leadership*. Mahmah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates (LEA).
- Bernard, L. (1995) Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5):16-21.
- Boas F. (1940) *Race, Language and Culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bolman, L.G. & T.E Deal (1992) Reframing Leadership: The Effects of Leaders' Images of Leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell, *Impacts of Leadership* Greensboro. North Carolina: Center for Creative, 269-280.

- Brauckmann, S. & P. Pashiardis (2011) A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal name of Educational Management*, 25(1): 11-32.
- Bridge, W. (1994) Change where contrasting cultures meet. In Gorringer, R. (Ed.), *Changing the Culture of a College*. Blagdon: Coombe Lodge Reports.
- Brown, R. (2004) School Culture and Organization: Lessons from Research and Experience. *A Background Paper for the Denver Commission on Secondary School Reform*.
- Burnett K, J. McCormick & R. Connors (2001) Transformational leadership in schools - Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1): 24-46.
- Bush, T. (1998) Organisational culture and strategic management. In Middlewood, D. & Lumby, J. (eds), *Strategic Management in Schools and Colleges*. London: Paul.
- Bush, T. & D. Middlewood (2005) Organisational culture. In T. Bush & D. Middlewood, *Leading and Managing People in education*. Warwick, UK: SAGE, 47-58.
- Chelladurai, P. (2006) *Human Resource management in Sport and Recreation*. USA: Human Kinetics Champaign Publishing.
- Cooke, A. & J. Lafferty (1983) *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*. Plymouth: Human Synergistics, MI.
- Creemers, B.P. (2006). The Importance and Perspectives of International Studies in Educational Effectiveness. *Educational Research and Evaluation*, 12(6): 499-511.
- Creemers, B.P. & L. Kyriakides (2012) Developments in School Improvement: the value of a theory-driven approach. In B. P. Creemers & L. Kyriakides, *Improving Quality in Education*. New York: Routledge, 3-18.
- Cuche D. (2001) Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Τυπωθήτω /Δαρδάνος.
- Deal, T.E. & K.D. Peterson (1990) *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C.
- Deal, T.E. & K.D. Peterson (1994) *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T.E. & K.D. Peterson (1996) *Shaping school culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T. & Peterson, K. (1998) *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DuPont J.P. (2009) *Teacher perceptions of the influence of the principal instructional leadership on school culture: a case study of the American embassy school in New Delhi*. Doctoral dissertation, India: University of Minnesota.
- Durkheim E. (1992) *Education et sociologie*. Paris: PUF.
- Firestone, W.A. & B.L. Wilson (1985) Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction. *Educational Administration Quarterly*, 21(2): 7-30.

- Fullan, M. & A. Hargreaves (1996) *What's worth fighting for in your school?* New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. NY: Bantman Books.
- Goleman, D., R. Boyatzis & A. McKee (2002) *Ο Νέος Ηγέτης-Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goodlad, J. (1975) *The Dynamics of Educational Change*. New York: McGraw Hill.
- Gruenert S.W. (1998) *Development of a School Culture Survey*. Doctoral dissertation, Columbia: University of Missouri.
- Gruenert S.W. & J.W Valentine (1998) *The School Culture Survey*. Columbia M.O. Columbia: University of Missouri.
- Harris, Y., R. Poulsen & G. Vlangas (2006) *Measuring Culture Change*. Colorado: Colorado Foundation for Medical Care.
- Hellriegel D., S. Jackson., J. Slocum, G. Staude, T. Amos, B.H. Klopper, L. Louw & T. Oosthuizen (2004) *Management: Second South African Edition*. Cape Town: Oxford University Press.
- Hipp, K. & P. Bredeson (1995) Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behaviors. *Journal of School Leadership*, 5:136-150.
- Harrison, R. (1972) Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 4, 119-28.
- Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*. Penguin: Harmondsworth.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv & G. Sanders (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Jean-Louis, L-C. V. (2004) *An investigation of female leaders' Perceptions of organizational Culture and Leadership in a Catholic High School*. Degree masters in education. Grahamstown, South Africa: Rhodes University.
- Kline, T.J.B. & J.E Boyd (1994) Organizational structure, context and climate: Their relationship to job satisfaction at three managerial levels. *Journal of General Psychology*, 118(4): 305-316.
- Kouzes, J. & B. Posner (2002) *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 3rd ed..
- Kowalski, T. & U. Reitzug (1993) *Contemporary School Administration*. New York: Longman.
- Kruger, A.G. (2003) Instructional leadership: the impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. *South African Journal of Education*, 23: 206-211.
- Kythreotis, A., P. Pashiardis & L. Kyriakides (2010) The influence of school leadership

- styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 18(2): 218-240.
- La Rocque, L. & P. Coleman (in press) Negotiating the master contract: transformational leadership and school district quality. In K. Leithwood and D. Musella (Eds.), *Understanding School System Administration: Studies of the Contemporary Chief Education Officer*.
- Lee, V., R. Dedick & J. Smith (1991) The effect of the social organization of schools on teachers' efficacy and satisfaction. *Sociology of Education*, 64: 190-208.
- Leithwood, K. & D. Jantzi (1990) Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures. *Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies*. Victoria: ERIC, 1-49.
- Leithwood, K. & D. Jantzi (2000) The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational*, 38(2): 112-129.
- Leithwood, K., D. Jantzi & A. Fernandez (1994) Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Change. In J. Murphy & K. S. Louis, *Reshaping the Principalship. Insights from Transformational Reform efforts Thousands Oaks*. California: Corwin Press, 77-98.
- Leithwood, K., D. Jantzi & R. Steinbach (1999) *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Levi-Strauss C. (1952) *Race et histoire*. Paris: Unesco.
- Lewin, K., R. Lippitt & R. White (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-299.
- Lortie, D. (1975) *School Teacher: A Sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lucas S.E. & W.J. Valentine (2002) Transformational leadership: principals, leadership teams and school culture. *Paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA, 1-5.
- Lulee, S. (2011) Transformational Leadership: Leadership for Education [on line]. Available EDUCAUSE:
<http://www.educause.edu/blog/susanlulee/TransformationalLeadershipLead/225662>. [28/9/2012].
- Maslowski, R. (2001) *School Culture and School Performance*. PhD Thesis, Enschede, Netherlands: Twente University Press.
- Mees, G. W. (2008) *The Relationship among Principal Leadership, School Culture, and Student Achievement in Missouri Middle Schools*. Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Columbia: University of Missouri.

- Newmann, F. & Associates (1996) *Authentic achievement: Restructuring schools for intellectual quality*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ngang, T.K. (2011) The Effect of Transformational Leadership on School Culture in Male' Primary Schools Maldives. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 30: 2575-2580.
- Nguni, C. (2006) *Transformational leadership in Tanzanian education*. Διδακτορική Διατριβή. Tanzania: Radbound University Nijmegen.
- Niemann, R. & T. Kotzé (2006) The relationship between leadership practices and organisational culture: an education management perspective. *South African Journal of Education*, 26(4): 609-624.
- Nir, A. & N. Kranot (2006) School Principal's Leadership Style and Teachers' Self-Efficacy. *ERIC- Planning and Changing*, 37 (3 & 4): 205-218.
- O'Reilly, C., C. Chatham & R. Caldwell (1988) *People, jobs and organizational culture, working paper*. Berkeley: University of California, CA.
- Peterson, K.D. & E.T. Deal (1998) How leaders influence the culture of Schools. *Educational Leadership*, 56(1): 28-30.
- Podsakoff, P.M., B.S. MacKenzie, H.R. Moorman & R. Fetter (1990) Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- Rutter, M., B. Maughan, P. Mortimore & J. Ouston (1979) *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sahin, S. (2004) The relationship between Transformational and Transactional leadership Style of School Principals and School Culture. *Educational Science: Theory and Practice*, 4(2): 387-396.
- Sarros, J.C., H.J. Gray & L.I. Densten (2001) *Leadership and Organizational Culture*. Australia: AIM-Monash University.
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sempame, M., H. Rieger & G. Roodt (2002) Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 23-30.
- Senge, P.M. (1990) The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 7-23.
- Smith G., L. Kendall & C. Hullin (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago, Illinois: Rand McNally and Company.
- Stephen, S. & S. Stuart (1995) *Transforming School Culture: Stories, Symbols, Values and the Leader's Role*. U.S.: University of Oregon.
- Stolp, S. (1994) Leadership for School Culture. *ERIC-Digest*, 91: 1-7.

- Stolp, S. & S.C. Stuart (1994) *School Culture and Climate: The Role of the Leader*. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, 57.
- Taylor, T. (1997) *Πολυπολιτισμικότητα*. Αθήνα: Πόλις.
- Tng, C. (2009) *An educational Leadership Framework Based on Traditional and Contemporary Leadership Theories*. Malaysia: Monach University.
- Transformational leadership (2007) *The Transformational Leadership report* [on line]. Available. Transformational Leadership: <http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>. [24/11/2011]
- Tucker, R.W., J.W. McCoy & C.L. Evans (1990) Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5(4): 4-11.
- Yilmaz, E. (2010) The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 3949–3953.
- Βερνίκος Ν & Σ. Δασκαλοπούλου (2002) *Πολυπολιτισμικότητα: οι διαστάσεις της πολιτισμικής ταυτότητας*. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (2008) Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία. Στο Α. Κάντας, *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα 175-179.
- Κουστέλιος, Α.Δ. (1996) Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία. *Ψυχολογία*, 3(2): 60-70.
- Κυθραιώτης, Α. (2006) *Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ του ηγετικού στυλ, της κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας στα δημοτικά σχολεία της Κύπρου*. Διδακτορική Διατριβή, Κύπρος: Πανεπιστήμιο Κύπρου, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Επιστημών Αγωγής.
- Μπελεγρή-Ρομπόλη, Α., Μ. Παπαδά & Π. Μιχαηλίδης (2001) *Εισαγωγή Στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε.Μ.Π..
- Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία-Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.