

2024-01

$\mu \tilde{A}^{10} \textcircled{R} -^3 \mu \tilde{A}^{-\pm 0 \pm 1} "1 \pm \zeta \mu^{-\acute{A}^1 \tilde{A} \cdot}$   
 $\mu \text{£} \zeta \text{»}^{10} \hat{1} \frac{1}{2} \text{œ} \zeta \frac{1}{2} \neg \acute{E} \frac{1}{2} : \hat{\ } \frac{1}{2} \pm \grave{A} \acute{A} \zeta /$   
 $\mu \text{,} \mu \acute{E} \acute{A} \cdot \tilde{A}^{10} \grave{\text{I}} \frac{1}{4} \zeta \frac{1}{2} \tilde{A} - \text{»} \zeta .$

$\mu \text{£} \pm \zeta^{1 \frac{1}{2} - \acute{\text{I}}} \acute{A} , \text{œ} \pm \acute{A}^{-\pm}$

$\mu \text{œ} \mu \tilde{A} \pm \grave{A} \tilde{A} \acute{A} \zeta^{1 \pm 0} \grave{\text{I}} \acute{A} \grave{\text{I}}^3 \acute{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm " \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{I}} \tilde{A}^{1 \pm} "1 \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot , \text{£} \zeta \zeta \text{»} \textcircled{R} \grave{\text{Y}}^{10} \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \hat{1} \frac{1}{2} \cdot \acute{A}^1 \tilde{A} \tilde{A} \cdot \frac{1}{4}$   
 $\mu "1 \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} , \pm \frac{1}{2} \mu \acute{A}^1 \tilde{A} \tilde{A} \textcircled{R} \frac{1}{4} \hat{1} \zeta \cdot \mu \neg \acute{A} \zeta \text{»}^1 \hat{A} \neg \text{Æ} \zeta$

<http://hdl.handle.net/11728/12687>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Θετική Ηγεσία και Διαχείριση Σχολικών Μονάδων: Ένα  
προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο.**

**ΣΑΧΙΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Θετική Ηγεσία και Διαχείριση Σχολικών Μονάδων: Ένα  
προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο.**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια  
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις.**

**ΣΑΧΙΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © **Σαχινίδου Μαρία, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

# Πίνακας περιεχομένων

Σελίδα Εγκυρότητας .....	4
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	14
1.1 «ΘΕΤΙΚΗ» ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ .....	14
1.2 «ΘΕΤΙΚΗ» ΗΓΕΣΙΑ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: «ΘΕΤΙΚΗ» ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ .....	24
2.1 Ορισμός .....	24
2.2 Κεντρικοί άξονες .....	25
2.2.1 Η «Θετικότητα» .....	25
2.2.2 Η Ηθική .....	26
2.2.3 Οι Σχέσεις .....	27
2.2.4 Η Φροντίδα .....	27
2.3 Βασικές αρχές .....	28
2.3.1 Η έμφαση στα πλεονεκτήματα .....	28
2.3.2 Η έμπρακτη και αυθεντική προσήλωση σε αξίες-πτυξίδα .....	29
2.3.3 Το «θετικό» κλίμα αλληλεπίδρασης .....	29
2.3.4 Η κουλτούρα παροχής φροντίδας .....	30
2.4 Πρακτικές .....	31
2.5 Εσωτερική συνοχή .....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: «ΘΕΤΙΚΗ» ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ...	40
ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	55

## Πίνακας σχημάτων

<b>Σχ. 1:</b> Η κατά Seligman «Θετικότητα».....	15
<b>Σχ. 2:</b> Οι βασικές παραδοχές της «θετικής» ηγεσίας.....	19
<b>Σχ. 3:</b> Τα γνωρίσματα του/της «θετικού/ής» ηγέτη/ιδας .....	21
<b>Σχ. 4:</b> Το πολυεπίπεδο μοντέλο συμπερίληψης της «θετικής» ηγεσίας.....	23
<b>Σχ. 5:</b> Κεντρικοί άξονες .....	29
<b>Σχ. 6:</b> Βασικές αρχές.....	32
<b>Σχ. 7:</b> Πρακτικές .....	39
<b>Σχ. 8:</b> Η εσωτερική συνοχή του μοντέλου της «θετικής» σχολικής ηγεσίας .....	41

## Σελίδα Εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας:** Σαχινίδου Μαρία

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** *Θετική Ηγεσία και Διαχείριση Σχολικών Μονάδων: Ένα προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο.*

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτη επιβλέπουσα: **Ρέππα Αναστασία**, Ομότιμη Καθηγήτρια Παν. Νεάπολις Πάφος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Μουσένα Ελένη**, Αν. Καθηγήτρια ΠΑΔΑ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Κουρουτσίδου Μαρία**, Επ. Καθηγήτρια Παν. Αιγαίου

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η **Σαχινίδου Μαρία**, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία, με τίτλο «Θετική Ηγεσία και Διαχείριση Σχολικών Μονάδων: Ένα προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο, με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών, με πλήρη περιγραφή.

### Η Δηλούσα

Σαχινίδου Μαρία





## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σαχινίδου Μαρία: *Θετική Ηγεσία και Διαχείριση Σχολικών Μονάδων: Ένα προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο.*

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αξιοποιώντας τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στοχεύει στη διερεύνηση και στην αυθεντική σύνθεση των επιμέρους στοιχείων που συγκροτούν, αλλά και τεκμηριώνουν την αρτιότητα του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου της «θετικής» σχολικής ηγεσίας. Αρχικά, επισημαίνεται η πρωτογενής συσχέτιση του υπό πραγμάτευση δομήματος με τη διανοητική και ηθική παρακαταθήκη της «θετικής» Ψυχολογίας και της «θετικής» Οργανωσιακής Σκέψης και Ηγετικής Συμπεριφοράς. Η ταυτότητα, έτσι, της «θετικής» σχολικής ηγεσίας θεμελιώνεται στα ισχυρά ερείσματα της αδιαπραγμάτευτης πίστης στην αξία του ανθρώπου, της παράθησης των «δυνατών» σημείων και της ενθάρρυνσης ενός συναισθηματικού κεφάλαιου ελπίδας, αποφασιστικότητας, σεβασμού και συνευθύνης. Κατόπιν, εντοπίζονται, αλλά και επεξηγούνται τα δομικά στοιχεία του μοντέλου, ώστε να καταδειχθεί η εσωτερική τους συνοχή καθώς και η ρεαλιστική δυνατότητα μετουσίωσής τους σε σχολική πράξη. Ειδικότερα, οι κεντρικοί άξονες της «θετικότητας», της ηθικής, των σχέσεων και της φροντίδας, βρίσκονται σε πλήρη αντιστοιχία με τις βασικές αρχές της έμφασης στα πλεονεκτήματα, της αυθεντικής προσήλωσης σε ηθικές αξίες, της επικέντρωσης στις ανθρώπινες σχέσεις και της στόχευσης στην παροχή «καθολικής» φροντίδας. Η ίδια, εξάλλου, θεωρητική συνάφεια αντικατοπτρίζεται και στις πρακτικές που υιοθετεί το μοντέλο, με κυριότερες, την αναζήτηση και την ενδυνάμωση των ταλέντων των ατόμων και των ομάδων, την επιστράτευση του χιούμορ, την προσωπική εμπλοκή του/της ηγέτη/ιδας στην αλλαγή και στο όραμα του σχολείου, αλλά και την ενθάρρυνση δεσμών αμοιβαίου σεβασμού και ανεπιφύλακτης εμπιστοσύνης. Επιπρόσθετα, μια σειρά από εμπειρικά δεδομένα, που αφορούν στα ευεργετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή «θετικών» διαχειρίσεων στο σχολικό περιβάλλον, επιβεβαιώνουν την αξιοπρόσεκτη συμβολή του μοντέλου στη μαθησιακή προκοπή και, πολύ περισσότερο, στην ανθεκτικότητα και στην ψυχική ευημερία των εκπαιδευτικών και των μαθητών/τριών. Η ανάγκη, τέλος, διακριτής αντίληψης της «θετικής» σχολικής ηγεσίας, σε σχέση με άλλες μορφές ηγεσίας, που παρουσιάζουν κοινές εννοιολογικές αναφορές και πρακτικές επιδιώξεις, δεν υπαγορεύεται μόνον από την πρωτοτυπία και την

αυθυπόστατη εσωτερική ενότητα της αξιακής της ταυτότητας. Την επιβάλλει εξίσου το πρωτόκολλο ενεργειών της, που καινοτομεί, παρέχοντας λεπτομέρειες για τις ενδότερες διαδικασίες αυτοπραγμάτωσης, που λειτουργούν ως καταλύτης για την «εξαιρετική» επίδοση εκπαιδευτικών, μαθητών/τριών και σχολικών οργανισμών.

**Λέξεις-Κλειδιά:** «θετική» Ψυχολογία, «θετική» ηγεσία, «θετική» σχολική ηγεσία, σχολική αποτελεσματικότητα.

## ABSTRACT

Sachinidou Maria: *Positive Leadership and School management: A proposal of a theoretical model.*

This thesis, employing the bibliographic review method, aims at the investigation and the authentic synthesis of the individual elements that make up, but also substantiate the comprehensiveness of the theoretical model of “positive” school leadership that is proposed. Firstly, the primary association of the topic under discussion with the intellectual and moral heritage of “positive” Psychology and “positive” Organizational thought and leadership behaviour is pointed out. The identity, thus, of “positive” school leadership is founded on the strong bases of an unquestionable belief in the value of the human being, the promotion of strengths and the encouragement of an emotional asset of hope, determination, respect and coresponsibility. Next, the structural elements of the model are identified and explained, in order to demonstrate their intrinsic coherence as well as the realistic possibility of their transformation into school practice. In particular, the central axes of “positivity”, ethics, relationships and care, are fully aligned with the basic principles of emphasis on virtues, authentic commitment to moral values, focus on human relationships and aiming to provide “universal” care. The same theoretical relevance is also reflected in the practices adopted by the model, with the main ones being the search for and strengthening of the talents of individuals and groups, the mobilization of humour, the personal involvement of the leader in change and vision of the school, but also the encouragement of bonds of mutual respect and unconditional trust. In addition, a series of empirical data, concerning the beneficial results from the implementation of “positive” management in the school environment, confirm the model’s remarkable contribution to learning progress and, much more, to the resilience and mental well-being of teachers and students. Finally, the need for a distinct perception of “positive” school leadership, in relation to other forms of leadership, which present common conceptual references and practical aims, is not dictated only by the originality and inherent internal unity of its value identity. It is equally imposed by its protocol of actions, which innovates, providing details of the inner processes of self-realization, which act as a catalyst for the “exceptional” performance of teachers, students and school organizations.