
PERSPEKTIVA ALTERNATIVE TE DREJTIMIT NE ARSIM: REFLEKSIONE NE KONCEPTIN E DREJTIMIT

MAGDA VAMPA
Universiteti F.S. Noli Korce

AKTET V, 4: 574 - 580, 2012

HYRJE

Qëllimi i përbashkët i institucioneve të edukimit në të gjithë botën, është kaq qartë i identifikueshëm: edukim, arsimim, përgatitje të brezave dhe individëve për të përballur ndryshimet e së ardhmes. Shkolla, organizmat kulturorë, ato të biznesit po bëhen kaq globale. Tregu ndërkombëtar, shkëmbimi i kulturave, komunikimi dhe lëvizja në të gjithë botën, tregon se individët po zgjerojnë kontaktin duke zgjeruar kufijtë.

Sfida e globalizimit kërkon që organizmat kulturorë, shkollat të identifikohen me drejtuesit e duhur, që dinë të njohin, të kuptojnë, të respektojnë dhe menaxhojnë ndryshimet kulturorë midis shoqërive dhe vendve të ndryshme.

Referuar situatës , nevojës për të kapur standartet globale në edukim, njohja e ndikimit të kulturave në drejtim, lidhet drejtpërsëdrejti me zbatimin e modeleve reformuese e vetë pradisave që vijnë nga këto kultura të ndryshme.

Në këtë punim, kemi sjellë në vëmendje të kuptuarin e drejtimit nga perspektiva e kulturës nisur nga konkluzionet e Projektit GLOBE, drejtuar nga House, Hanges, Javidan, Dorfman dhe Gupta me 2004. Rezultatet e këtij punimi u bazuan në të dhënat e mbledhura në 62 vende të ndryshme me pjesëmarrje të 17.000 menaxherë të 980 organizatave edhe kulturorë. Përfshirja e Shqipërisë në këtë projekt ka lehtësuar vëzhgimin

dhe mbledhjen e të dhënave paraprake në mjedisin e shkollës shqiptare.

Konkretisht, analiza e bërë në lidhje me drejtimin në Shqipëri, i takon një faze paraprake të hartimit të instrumentit matës, mbledhjes së intervistave të thelluara me rreth 30 drejtues dhe ish-drejtues të shkollave në rajonin e Korcës.

Përfundimet e sjella lejojnë shpjegimin e disa qasjeve përgjatë proceseve reformuese, si dhe modestisht rekomandime për njohje, vetëdijë dhe adoptim kulturor të drejtuesve në mjedisin shqiptar.

Përkufizim i drejtimit dhe i kulturës. Koncepte që lidhen me to.

Drejtimi është një proces gjatë të cilit një individ influencon grupin në arritje të qëllimit të përbashkët. Në këtë përkufizim është i rëndësishëm trajtimi i tij si proces, që implikon drejtuesin në ndikimin e tij ndaj grupit dhe të grupit ndaj tij si një event linear por interaktiv. Grupet janë kontekstet ku lidhshipi shfaqet, dhe vetë drejtuesi orienton energjitë dhe potencialet e anëtarëve të grupit drejt arritjes së qëllimeve të përbashkëta. Studiuesit ²⁷ mendojnë se megjithëse drejtuesit dhe ndjekësit janë të lidhur me njëri –tjetrin, janë liderat ata që më së shumti iniciojnë marrdhëniet, krijojnë linjat e komunikimit dhe mbajnë barrën e rruajtjes së kësaj marrdhënieje

²⁷ Burns, 1978; Heller&Van Til, 1983; Hollander, 1992, cituar në fq. 4, Northouse.P.G.(2010), Leadership, Sage Los Angeles.

Kultura është një tërësi besimesh të mësuara, vlerash, rregullash, normash, simbolesh dhe tradita që janë të përbashkëta për një grup njerëzish²⁸. Janë pikërisht këto cilësi të një grupi që e bëjnë atë unik, të vecantë. Kultura është dinamike dhe transmetohet tek të tjerët.

Dy koncepte që lidhen me kulturën dhe drejtimin: etnocentrizmi dhe paragjykimi

Etnocentrizmi është tendencë e individëve për t'i dhënë prioritet besimeve, vlerave, qëndrimeve të grupit që ata i përkasin mbi ato të grupeve dhe kulturave të tjera. Etnocentrizmi është një mënyrë perceptuese ku individët e një kulture, vlerësojnë në mënyrë subjektive ose kritike individët e një kulture tjetër.

Etnocentrizmi mundet të bëhet një pengesë serioze në efektivitetin e liderit sepse nuk i lejon drejtuesit të kuptojnë apo të respektojnë plotësisht këndvështrimet e të tjerëve. p.sh një lider që beson fort në respektin ndaj autoritetit e ka të vështirë të trajtojë dhe respektojë ndjekësit e tij kur ata sfidojnë drejtuesin dhe autoritetin si pjesë e kulturës së tyre.

Paragjykimi është një qëndrim, një besim ose dhe emocion që krijon dhe rruan dikush ndaj një individi apo dhe grupi, i cili është i bazuar në të dhëna joreale ose dhe të gabuara. Paragjykimi përfshin përfundime jofleksible, që janë rezistente për të pranuar ndryshimin apo deri dhe të kundërtën e tij.

Drejtimesit janë në sfidë të vazhdueshme për të përballuar paragjykimet e tyre për çështje dhe individë që drejtojnë si dhe të përballen me paragjykimet e ndjekësve ndaj drejtimit dhe atyre personalisht.

Dimensionet e termit kulturë dhe drejtim.

Disa studiues të ndryshëm në 30 vitet e fundit janë përpjekur të karakterizojnë termin kulturë nga perspektiva e drejtimit.

Hall në 1976 fokuson studimin e tij në dy karakteristika: kulturë individuale dhe kolektive.

Trompenaars 1994 në vëzhgimin e 15000 individëve në 47 vende klasifikon të rëndësishme dy dimensionet e kulturës: barazia përballë

hierarkisë dhe personi si qenie humane përballë detyrës së ngarkuar.

Hofstede më 1980- 2001 bazuar në analizën e pyetësorëve të realizuar në 100,000 të anketuar në 50 vende, identifikon pesë dimensionet që dallohen në një kulturë: distanca e pushtetit, shmangia e pasigurisë, individualizëm-kolektivizëm, maskulinitet – feminitet, orientim afatgjatë – afatshkurtër.

Studimi i House, Hanges, Javidan, Dorfman dhe Gupta me 2004²⁹ ofrojnë një nga studimet dhe rezultatet më të referuara dhe të besueshme për fushën specifike të kulturës dhe drejtimit; të quajtura dhe studimi GLOBE i 62 shoqërive. 17.000 menaxherë të 980 organizatave dhe kulturore.

Studiuesit e këtij projekti identifikuan nëntë dimensionet e kulturës nga perspektiva e drejtimit: shmangia e pasigurisë, distanca e pushtetit, kolektivizmi institucional, bashkëpunimi në grup, barazia gjinore, të qenit kategorik, orientimi drejt të ardhmes, orientimi drejt performancës dhe orientimi drejt njerëzores, humanizmit.

Në projektin GLOBE u studiuën qasjet drejt drejtimit në 62 vende në lidhje me këto dimensionet kulturore. Kampioni i 62 vendeve u nda në 10 grupe në bazë të gjuhës së përbashkët, gjeografisë, religjionit dhe të dhënave historike: Anglo- folëse, Europa Gjermanike, Europa Latine, Afrika Qëndrore, Europa Lindore, Lindja e Mesme, Asia Konfuciane, Azia e Jugut, Amerika Latine, dhe Europa Nordike.

Tabela 1

Grupet kulturore të klasifikuara në lidhje me dimensionet kulturore.

Bazuar në projektin GLOBE, House & Javidan 2004, Hofstede 1991, Trompenaars & Hampdin-Turner 1997, u identifikuan qartë gjashtë vecori globale të drejtuesit:

Karizmatik, tipi i drejtimit vizionar, frymëzues, i besueshëm, i vendosur dhe orientues drejt efektshmërisë, performancës.

²⁸ Northouse, P.G. (2010), Culture and Leadership, 336

²⁹ House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., Dorfman, P.W., Gupta, V., & Associates. (2004) Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies. CA: Sage. (fq. 9-28)

Drejtimit i orientuar drejt grupit ; integrues, bashkëpunues, diplomatik, dhe ka qëllim të ndërtojë grupin duke bërë të qartë qëllimin e përbashkët të tij.

Drejtimi përfshirës, participues në vendimarrje; stimulon dhe kërkon pjesëmarrje në vendimarrje dhe shfaqet jo autokratik.

Drejtimi i orientuar drejt humanizmit; shfaq mbështetjen, konsideratën, mëshirë dhe gjenerozitet. Sjellja e tij karakterizon modesti dhe ndjeshmëri ndaj të tjerëve.

Drejtimi autonom (vetëqeverisës); i referohet drejtimit individualist dhe të pavarur.

Dimensioni kulturor	Pikët më të larta të grupeve kulturore	Pikët më të ulta të grupeve kulturore
Orientimi drejt të qenit kategorik, të vendosur dhe agresive.	Europa Lindore	Vendet Nordike
	Europa Gjermanike	
Orientimi drejt të ardhmes	Europa Gjermanike	Europa Lindore
	Vendet Nordike	Amerika Latine
		Lindja e Mesme
Barazia gjinore	Europa Lindore	Lindja e Mesme
	Vendet Nordike	
Orientimi Human	Azia Jugore	Europa Gjermanike
	Afrika Qëndrore	Europa Latine
Bashkëpunimi në grup	Azia Konfuciane, Europa Lindore, Amerika Latine, Lindja e Mesme, Azia Jugore	Anglo-folëse
		Europa Gjermanike
		Vendet Nordike
Kolektivizimi institucional	Europa Nordike	Europa Gjermanike
	Azia Konfuciane	Amerika Latine, Europa Latine
Orientimi drejt efektshmërisë	Anglo-folëse	Europa Lindore
	Azia Konfuciane	Amerika latine
	Europa Gjermanike	
Distanca e pushtetit	Asnjë grup	Vendet Nordike
Shmangia e pasigurisë	Europa Gjermanike	Europa Lindore
	Vendet Nordike	Amerika Latine
		Lindja e Mesme

Drejtimi proteksionist(mbrojtës); reflektohet në sjellje të drejtuesit që kërkojnë siguri të personale por dhe për grupin, egosentik, përcakton statusin e tij, paraqitet konfliktual, por

dhe rruajtës dhe shpëtues i reputacionit të vetes apo ndjekësve, etj.

Dhjetë grupet kulturore të mësipërme janë analizuar pas mbledhjes së të dhënave duke

përcaktuar dhe profilet përkatëse mbi drejtimin dhe drejtuesin.

Profili i Europës Lindore:

Për vendet e Europës Lindore profili i një drejtuesi ideal në organizata të ndryshme përfshirë ato kulturore (shkollat), do të ishte një individ i cili së pari dhe mbi të gjitha do të ishte i pavarur në zgjedhjen e rrugës, e cila i siguronte mbrojtjen e pozicionit të tij si drejtues. Në mënyrë të moderuar do të kërkohej karizmatik, i bazuar në vlerat, i orientuar në bashkëpunim dhe drejt humanizmit, por shumë pak i interesuar në përfshirjen e ndjekësve, stafit të tij në procesin e marrjes së vendimeve. Përmbledhtas: kjo kulturë e përshkruan drejtuesin e vet qartësisht autonom, merr vendime në mënyrë të pavarur, dhe paraqet disa shkallë të të qenit inspirues, orienton punën në grup dhe jep vemendje për disa nevoja humane.

Në përpjekje për të përdorur këtë informacion të rëndësishëm në lidhje me studimin e situatës dhe korrelacionit të Shqipëri kam sjellë në këtë prezantim vetëm disa nga profilet e kulturave të rajonit si dhe të atyre kulturave apo vendeve që kanë shërbyer si modele në procesin e gjatë reformues të arsimit në vendin tonë.

Profili Anglo-Amerikan i drejtimit:

Profili i vendeve anglo - amerikane thekson se lideri duhet të jetë para së gjithash një tip karizmatik i bazuar në vlerat, që lejon dhe suporton pjesëmarrjen e ndjekësve në vendimarrje, dhe i ndjeshëm ndaj të tjerëve, stafit të tij. Kjo kulturë i kërkon drejtuesit të jenë jashtëzakonisht të motivuar dhe vizionarë, jo autokratikë dhe të marrin në konsideratë të tjerët. Të orientuarit drejt grupit dhe disa qëndrimeve të pavarura kërkojnë në një shkallë më të moderuar nga ky grup vendesh. Karakteristika më pak e rëndësishme për këto vende është drejtimi mbrojtës protektiv. Ata besojnë se është inefektive n.q.se drejtuesi përpiqet të vetë vendosë statusin e tij ose të përpiqet të jenë në qëndër të zgjidhjes së cdo situatë.

Profili i drejtuesit në Europën Latine

Ky grup kulturor vlerëson atë lidërsip që është karizmatik, i orientuar drejt bashkëpunimit në

grup, lejon pjesëmarrjen dhe është vetë protektiv. Drejtuesit e pavarur si dha ana humane e tij janë më pak të vlerësuar në këtë kulturë. Më shkurt mund të themi se profili i kulturës euro-latine përqëndrohet tek drejtuesi që frymëzon, bashkëpunon, stimulon pjesëmarrjen në vendimarrje dhe është i vetëorientuar por jo shumë i përzemërt.

Profili i drejtuesit në Europën Gjermanike

Drejtesit ideal në europën gjermanike duhet të jetë unik, person vizionar që është shumë autonom, karizmatik sa i orientuar drejt humanizmit po kaq dhe drejt punës në grup, por jo me status të vetëvendosur ose që interesohet për të ndërhyrë në ruajtje të dinjitetit të stafit.

Profili i drejtuesit në Vendet Nordike

Shembulli ideal i drejtuesit për Vendet Nordike është drejtuesi me vizion të qartë dhe përfshirës në vendim-marrje e ndërkohë deri diku dhe me karakteristika të pavarësisë dhe të diplomacisë. Për këtë kulturë është pak e rëndësishme që drejtuesi të udhëheqë me humanizëm ose me status të vetëvendosur, e thënë ndryshe, vendet nordike parapëlqejnë drejtues që inspirojnë dhe përfshijnë stafin në vendimarrje, dhe nuk presin nga ata që të interesohen për statusin e tyre apo dhe qëndrimet e të tjerëve.

Përmbledhje:

Studiues dhe mbështetës të teorisë *leadershipi dhe kultura*, në përmbledhje të projekteve vendosin dhe një set cilësisht dhe vecorish që universalisht përcaktojnë si pozitive dhe negative cilësi dhe qëndrime të lidërsipit. Konkretisht portreti më i pranuar i një lideri në mënyrë të përgjithshme është ai i një individi me integritet të lartë, karizmatik, dhe aftësi ndërpersonale. Portreti i një drejtuesi joefektiv është ai i dikuj që shfaqet asocial, keqdashës, egocentrik dhe autokratik.

Disa vecori të drejtimit në kulturën Shqiptare

Teoria implicite e drejtimit për shkak të filozofisë së saj e cila qëndron dhe interesohet në perceptimin e drejtimit dhe drejtuesit nga këndvështrimi i të tjerëve nuk merr parasysh sjelljen e drejtuesit, situatat dhe kontekstet e ndryshme, është ende në zhvillim e përpunim të ideve të saj.

Tema e dizertacionit: 'Zhvillimi i aftësive të drejtimit në Arsimin Shqiptar pas viteve '90', mendoj se kërkonte zhvillimin e këtij kapitulli në lidhje me shpjegimin e disa tipeve dhe stileve të drejtimit, apo dhe sfidave në procesin e reformimit të arsimit në tërësi.

Modelet e prezantuara përpjekjet për demokratizim të shkollës, arritje të standarteve sipas zhvillimeve globale kanë të bëjnë gjithnjë me vende dhe sisteme të zhvilluara perëndimore. Për të arritur qëllimin dhe performancën në aplikimin e këtyre modeleve dhe ndryshimeve duhet të ketë vetëdijë dhe qartësi në lidhje me ndikimin e kulturës në leadership dhe se si kultura e vendit tonë ndryshon në disa dimensione me kulturën e këtyre vendeve.

Njohja dhe studimi i këtyre karakteristikave do të sjellë dhe mundësi më të mira për komunikim me ndryshimin e synuar si dhe me adoptimin e tij në mënyrë të natyrshme.

Në fazën e mbledhjes së të dhënave, pikërisht në përfundim të hartimit të instrumentit matës, kam realizuar disa intervistave të thëlluara me 30 drejtues dhe ish-drejtues të shkollave në rajonin e Korçës.

Informacionin e marrë në lidhje me disa dimensione të kulturës sipas përkufizimeve të mësipërme do t'i paraqes më poshtë në këtë pjesë të punimit, duke trajtuar disa (1)*aspekte të procesit të drejtimit*, (2)*drejtimi për ndryshim dhe* (3)*vlerësimi i mësuesve nga drejtuesi*.

(1)Rezultatet e studimit nga GLOBE përcaktuan se Shqipëria është një kulturë e orientuar drejt grupit dhe vendos si parësore marrdhëniet midis anëtarëve dhe jo drejt individit personit, efektshmërisë dhe performancës së tij. Në vende të tilla arsimit shihet më së shumti si një mjet për të adaptuar nxënësit dhe stafin me pritshmërinë e komunitetit. **Drejtuesit** në Shqipëri janë më të fokusuar në zhvillimin e harmonisë së stafit dhe në arritje të studentëve sipas standarteve të kërkuara. Drejtuesit në shkollën shqiptare kanë tendencë të vendosin marrdhënien në staf apo dhe më gjerë para interesit për detyrën dhe realizimin e saj.

Ndërsa në shtete europiane si Gjermani, Francë apo dhe Hollandë³⁰ drejtuesit dhe menaxheret e shkollave janë më të interesuar për të plotësuar nevojat individuale të studentëve, nxënësve apo dhe stafit mësimor në lidhje me të nxënit.

Në Shqipëri, ku fuqia, potencia e individit është e lidhur me faktorë të jashtëm me afërsinë me politikën, drejtuesi tenton të shfaqë sjellje autokratike. Të intervistuarit pohojnë se respekti dhe statusi i drejtuesit mund t'i atribuohet moshës, pozitës, familjes apo dhe lidhjes me pushtetin qëndror. Pothuajse e njëjta pamje është dhe me disa nga vendet e Azisë Konfuciane ndërsa në vende me kulturë perëndimore si Anglo - folëse dhe të Europës Gjermanike dhe Nordike, etj respekti ndaj drejtuesit i atribuohet kompetencës në punë dhe mjeshtërisë në drejtim³¹.

Në kulturën Shqiptare përballja me konfliktin është shumë e ndryshme krahasuar me atë të vendeve anglo-amerikane dhe gjermanike. Stafi shqiptar tenton të shmangë konfrontimin e hapur dhe mënyrën kategorike, këmbëngulëse ndaj drejtuesit. Kështu të intervistuarit pohojnë shmangje të hapur, të dukshme të mosaprovimit të mendimit të drejtuesit edhe kur preken interesat e stafit. Po kështu dhe vetë drejtuesit përpiqen t'i paraprijnë situatës konfliktuale me një stil autoritar në marrjen e vendimeve. Në vendet e tjera që përmendëm, vendimet dhe politikat sfidohen nga stafi dhe konfliktet lejohen të zhvillohen deri në arritje në negociata ose shpesh drejtuesit lejojnë dhe status quo por jo vendimmarrje autoritarive.

(2)**Ndryshimi** është një sfidë që qëndron para arsimit në përgjithësi dhe drejtuesit duhet të luajnë një rol të rëndësishëm, por implikimi i kulturave e bën të vështirë atë.

Pyetjes në lidhje me njohjen e modelit të mësimdhënies më në qëndër nxënësin, rreth 90% e të intervistuarve shprehën paqartësi në të kuptuarin e saj. Kërkesat e herëpashërëshme për

³⁰ Walker & Dimmock, (2004) *Moving School Leadership Beyond its Narrow Boundaries*, Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Great Britain, (fq.182)

³¹ Idem

trajtim, aplikim apo dhe projekte pilot në lidhje me përfitimin e përdorimit të këtij modeli i është përgjigjur ineficencë për shkak të mos transmetimit të filozofisë së saj. Vetë drejtuesit me mënyrën e tyre autokratike dhe jo participuese të drejtimit nuk ditën të kuptojnë dhe më tej të iniciojnë këtë ndryshim.

E njëjta pamje jepet edhe në Hong Kong³², projekti dështon në një vit përpjekje për aplikimin e tij në vitet 95-96 e ndërsa në Tajvan, nisur nga zgjedhja e vullnetshme e disa drejtuesve për të aplikuar modelin, krijoi mundësinë për të integruar programin me në qëndër nxënësin duke shmangur qëndrimin autoritar të drejtimit si me mësuesit dhe me gjithë komunitetin.

Në modelet e tyre të **vlërësimit të mësuesve**, vendet perëndimore përpiqen të fokusohen përgjithësisht tek performanca individuale³³ para marrëdhënies me kolegët apo dhe aftësisë së adoptimit, përshtatjes me grupin ose me ambientin e shkollës.

Pyetjeve në lidhje me vlerësimin e stafit drejtuesit e intervistuar u përqëndruan në një pozicion të përbashkët: interesi dhe shqetësimi i tyre lidhej me atë se si mësuesit përshtateshin me stafin, komunikimin e tyre, si i mbështetnin kolegët dhe mbështeteshin prej tyre dhe më pas në lidhje me aftësinë e tyre profesionale. Pra, marrëdhënia vlerësohet mbi detyrën, efektshmërinë. Zakonisht takimet dhe udhëzimet e drejtorit kanë të bëjnë me shtysën e individëve për t'u adoptuar me stafin, të kontrollojnë emocionet personale, të shmangin konkurrencën dhe konfliktin. Në mbështetje të këtyre konkluzioneve mund të citojmë Westwood & Kirkbride 1998³⁴ pas një studimi në vendet e Europës lindore dhe vendeve të Azisë konkluduan: Harmonia është një normë morale primare, është themeli mbi të cilin rritet "kolektivizimi".

Pohojnë se mësuesit në shkollën shqiptare kanë pasur dhe vazhdojnë të kenë një një prag të lartë të tolerancës ndaj gjykimit, vlerësimeve subjektive, për aq kohë sa ata besojnë tek drejtuesi. Presin, zgjedhin të vlerësohen për efortin, përpjekjet dhe jo aq shumë për arritjet. Krahasimi me vendet anglo-amerikanë flet qartë për pozicion të kundërt. Mësuesit në shkollat perëndimore kërkojnë precizion bazuar në standarte, objektivitet dhe shume sofistifikim në instrumentat e matjes së arritjes së tyre. Arritja është në rrelacion vetëm me individin.

N.q.se Vendet Nordike vlerësojnë shmangjen e pasigurisë si një vlerë të drejtimit duke nënkuptuar nevojën për rregulla strikte, qëllim dhe objektiva të precizuara, destinacion të qartë, për shqiptarët kjo është një dimension që nuk vlerësohet madje nuk krijon konfort individëve që i përkasin kësaj kulture të orientuar drejt grupit.(GLOBE)

Konkluzione:

Globalizmi është duke krijuar një nevojë për drejtuesit që të rritin të kuptuarit e diferencave kulturore si dhe të komperencave në komunikimin ndërkulturor si dhe në praktike. *Institucionet(edhe pse me qëllime dhe fokus të njëjtë) ndryshojnë! Pse ndodh kjo? Në përpjekje për të kuptuar ndryshimin institucional do të nevojitet historia, dhe më pas të kuptuarit e historisë e për të kuptuar do të nevojitet kultura. Kultura është në rrënjë të një institucioni, edhe kur vetë sociologët nuk guxojnë të rrezikojnë më shpjegimet historike apo kulturore, diferencat kulturore do të duken si pasoja të ndryshimeve institucionale...të menduarit është i ndikuar nga lloji i familjes ku je rritur, shkollës ku ke mësuar, autoriteti apo tipi i sistemit ligjor që të ka shoqëruar. Shkakësia midis institucionit dhe kulturës është qarkulluese: ato nuk mund të ndahen.*³⁵

BIBLIOGRAFI

Hall, E.T., (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday

³² Idem fq. 186

³³ Idem fq. 185

³⁴ Westwood & Kirkbride (1998) International Strategies of corporate culture change: Journal of Organizational Change Management, nr.11(6) fq.554-577

³⁵ Hofstede, G.H., (1996), An American in Paris: The influence of nationality on organizational theories. Organizational Studies, 17(3) p.531.

- Hofstede, G.H., (1996), *An American in Paris: The influence of nationality on organizational theories*. *Organizational Studies*, 17(3)
- Hofstede, G.H., (2001) *Culture consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. CA: Sage
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P.J., Dorfman, P.W., Gupta, V., & Associates. (2004) *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, CA: Sage
- Northouse, P.G. (2010), *Leadership*, Sage Los Angeles.
- Trompenaaris, F. (1994). *Riding the waves of culture*. New York: Irwin.
- Westwood & Kirkbide (1998) *International Strategies of corporate culture change*: *Journal of Organizational Change Management*, 11(6), p.554-577
- Walker & Dimmock, (2004) *Moving School Leadership Beyond its Narrow Boundaries*, Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Great Britain.