

## **Η διευθυντική εμπειρία παράγοντας διαμόρφωσης του προφίλ ηγεσίας της σχολικής μονάδας ως προς το ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Η περίπτωση της περιφέρειας Θεσσαλίας**

**Τσιχουρίδης Χαρίλαος**

Μέλος Ε.Δι.Π., Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
hatsihour@uth.gr

**Μπατσιλά Μαριάνθη**

Συντονίστρια Εκπαιδευτικού Έργου, M.Sc,M.ed,D.Ed  
marbatsila@gmail.com

**Κολοκοτρώνης Δημήτριος**

Καθηγητής Πληροφορικής, M.Sc, M.Ed, M. Phil, Ph.D  
kolokotr@sch.gr

### **Περίληψη**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει το προφίλ του σχολικού διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη Θεσσαλία καθώς επίσης και κατά πόσον αυτό διαφοροποιείται από την αλληλεπίδραση του φύλου του διευθυντή και το είδος των σπουδών του με την προηγούμενη διοικητική του εμπειρία. Στην έρευνα συμμετείχαν εθελοντικά και τυχαία επιλεγμένοι 240 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από 48 αστικά, ημιαστικά και αγροτικά σχολεία της Θεσσαλίας οι οποίοι συμπλήρωσαν σχετικό ερωτηματολόγιο βασισμένο στη διοικητική σχάρα των Blake and Mouton. Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το προφίλ του σχολικού διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της έρευνας πλησιάζει αυτό της μέσης οδού. Σύμφωνα με την διοικητική σχάρα των Blake and Mouton αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής προσπαθεί να ισορροπήσει ανάμεσα στις υποχρεώσεις και το ενδιαφέρον του για τους εμπλεκόμενους στη σχολική ζωή και τα εκπαιδευτικά θέματα. Ενδιαφέροντα αποτελέσματα προκύπτουν για την αλληλεπίδραση των παραγόντων φύλο, είδος σπουδών και προηγούμενη διευθυντική εμπειρία.

**Λέξεις κλειδιά:** Εκπαιδευτικός ηγέτης, Διευθυντής, Προφίλ, Σχάρα Blake and Mouton

### **Εισαγωγή**

Στην σημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις, δυσκολίες και καινοτομίες στο σχολείο του 21ου αιώνα, ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να αντεπεξέλθει με αποτελεσματικότητα στα καθήκοντα που αναλαμβάνει (Arlestig, 2008; Hallinger&Ronald, 2004). Ο όρος «διεύθυνση» θεωρείται συνώνυμος του όρου «διοίκηση» και επομένως μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι ο όρος σχολική διεύθυνση αναφέρεται στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης σε μια εκπαιδευτική μονάδα ή ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα γενικότερα (Ibrahim & Mazin, 2017). Υπό αυτή την έννοια, η «διεύθυνση» ορίζεται ως «η εφαρμογή των αρχών διοίκησης στον τομέα της εκπαίδευσης» (Ibrahim & Mazin, 2017) και ως εκ τούτου ο διευθυντής είναι το άτομο που καλείται να εφαρμόσει αυτές τις αρχές για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Με βάση τις σημερινές προκλήσεις στην εκπαίδευση και με δεδομένη την ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης, ο διευθυντής οφείλει να έχει ένα πολλαπλό ρόλο στο σχολείο (Bassetal., 2003; Madera&Smith, 2009). Ανάμεσά τους διακρίνουμε την ευθύνη οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου, τη διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας και ενός καλού κλίματος και αγωγικής συνεργασίας μεταξύ

όλων των εμπλεκομένων στην σχολική ζωή ομάδων (μαθητών, καθηγητών, διοικητικού προσωπικού, γονέων). Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, ο διευθυντής οφείλει να αποτελεί κατάλληλο πρότυπο για τις ομάδες αυτές, μέσα από το οποίο θα λειτουργεί τόσο ως οργανωτής/διεκπεραιωτής της γραφικής/διοικητικής εργασίας όσο και ως εμπνευστής και καθοδηγητής του ανθρώπινου δυναμικού (Bolam, 2004; Furlong, 2000). Επομένως, και με βάση τα παραπάνω, η «διεύθυνση» ορίζεται και ως η «λειτουργία που αφορά τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης και απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες από αυτούς που την ασκούν, όπως επαγγελματική κατάρτιση, αντίληψη, ικανότητα παρακίνησης αλλά και συγκεκριμένη ποιότητα χαρακτήρα με βασικά στοιχεία την δυναμικότητα, την αποφασιστικότητα και τον δυναμισμό» (Τύπας και Κατσαρός, 2003 στον Σαΐτη, 2008, σ. 17).

Η διεύθυνση/διοίκηση ενός σχολείου υλοποιείται με βάση ορισμένες βασικές αρχές οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Bush, 2008). Αυτές αφορούν στον σχεδιασμό, στην οργάνωση, στο συντονισμό, στον έλεγχο και στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δρώμενων (Hallinger, 2010; Rhodesetal., 2008). Οι αρχές αυτές έχουν εφαρμογή τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό [εκπαιδευτικό προσωπικό, μαθητική δύναμη] όσο και στους πόρους και στα αποτελέσματα μάθησης [εργαλεία, μέσα διδακτικής-μαθησιακής διαδικασίας] (Ibrahim & Mazin, 2017). Για την αποτελεσματική επίτευξη των ανωτέρω αρχών, ο διευθυντής θα πρέπει να έχει τις δεξιότητες εκείνες που θα του επιτρέψουν να διοικήσει σωστά, να ακολουθήσει τις κατάλληλες στρατηγικές και καινοτόμες μεθόδους (Harris & Day, 2003; Bush, 2005) για την βελτίωση της σχολικής μονάδας και να αντιμετωπίσει τα διοικητικά, οργανωτικά, οικονομικά, εκπαιδευτικά και άλλα ζητήματα. Είναι για αυτό απαραίτητο να έχει την ανάλογη επαγγελματική κατάρτιση και γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να είναι αποτελεσματικός (Huipria&Devos, 2010; Yukl, 2002). Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να συμβάλλει και στην ανάπτυξη του σχολείου ως κέντρου, το οποίο προωθεί την καινοτομία, την ανάπτυξη, τη γνώση, τις δεξιότητες και καθοδηγεί αλλά και εμπνέει τους μαθητές ως προς την επίτευξη των μαθησιακών τους στόχων (Storey, 2004).

Με βάση την ελληνική νομοθεσία (ν. 1566/1985) η θέση του σχολικού διευθυντή είναι πολύ σημαντική στη σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου των διδασκόντων που εκδίδονται σύμφωνα με την υπουργική απόφαση για τις αρμοδιότητες του συλλόγου των διδασκόντων. Παράλληλα, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 105657/2002 (ΦΕΚ 1340) υπουργική απόφαση, ορίζεται ότι ο διευθυντής σχολικής μονάδας καθοδηγεί την σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία. Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα. Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά. Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν με στόχο την κατάλληλη προετοιμασία των μαθητών τους. Παράλληλα, καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους για να αναλάβουν πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, ενώ ο ίδιος πρέπει να αποτελεί φορέα καινοτομιών προβάλλοντας έτσι το καλό παράδειγμα στους εκπαιδευτικούς με σκοπό τα βέλτιστα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι ο ρόλος του διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι πολύπλοκος, ενώ οι αρμοδιότητές του είναι πολλές και ο ρόλος του πολλαπλός και απαιτητικός, και επικεντρώνεται τόσο στη διαχείριση του προσωπικού της σχολικής μονάδας (μαθητές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό) όσο και σε οργανωτικά,

διαχειριστικά και εκπαιδευτικά θέματα (οργάνωση, λειτουργία, εκπαιδευτικά αποτελέσματα).

### **Η λογική της έρευνας**

Σε προηγούμενες έρευνες (Τσιχουρίδης κ.ά., 2020, Tsihouridis et al., 2016) καταγράφηκε και διερευνήθηκε το προφίλ του διευθυντή σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας στην περιοχή της Θεσσαλίας και πως αυτό επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως είναι το φύλο και το είδος των σπουδών. Ένας ακόμη παράγοντας που ενδεχομένως να επηρεάζει το στυλ ηγεσίας της σχολικής μονάδας είναι και η τυχόν υπάρχουσα προηγούμενη διοικητική εμπειρία του ατόμου που διευθύνει τη σχολική μονάδα. Σύμφωνα και με τα παραπάνω, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει αφενός μεν α) κατά πόσον η προηγούμενη διευθυντική εμπειρία επιδρά στο στυλ του διευθυντή σχολικών μονάδων με βάση το διοικητική σχάρα Blake – Mouton (Blake & Mouton, 1964) και αφετέρου β) κατά πόσον αυτό διαφοροποιείται από την αλληλεπίδραση του φύλου του διευθυντή και το είδος των σπουδών του με την προηγούμενη διοικητική εμπειρία.

Με βάση τα προαναφερθέντα, τα ερευνητικά μας ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

1. Κατά την άποψη των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της περιοχής Θεσσαλίας σε ποιο βαθμό επιδρά η προηγούμενη διευθυντική εμπειρία του ηγέτη της σχολικής μονάδας στο στυλ ηγεσίας του;
2. Ποια είναι αλληλεπίδραση του φύλου και της εκπαιδευτικής ειδικότητας με τη προηγούμενη διευθυντική εμπειρία του διευθυντή στο στυλ ηγεσίας του;

### **Το δείγμα**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα 2017-2018. Στην έρευνα συμμετείχαν 240 εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από 48 σχολεία αστικών, ημιαστικών και αγροτικών περιοχών της περιφέρειας Θεσσαλίας (πέντε από κάθε σχολείο, ανεξαρτήτου φύλου και ειδικότητας), οι οποίοι συμπλήρωσαν οικειοθελώς σχετικό ερωτηματολόγιο για το στυλ διεύθυνσης του διευθυντή του σχολείου τους (κρίσεις για 48 τουλάχιστον διευθυντές/ντριες). Με στόχο την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της παρούσας έρευνας, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες επιλέχθηκαν τυχαία με μοναδικό κριτήριο το φύλο και την ειδικότητά τους. Για λόγους δεοντολογίας, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, τονίστηκε η ανώνυμη συμμετοχή τους και η δυνατότητά τους, εάν το επιθυμούσαν, να λάβουν γνώση των αποτελεσμάτων με το πέρας της ερευνητικής διαδικασίας.

### **Ερευνητικά Εργαλεία- Διαδικασία**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν δομημένο ερωτηματολόγιο (διαθέσιμο στην διεύθυνση: <https://drive.google.com/open?id=1e9DcNYdPZzPP2WIOD0VXNkxwbeXRE8fA>) και ελέγχθηκε ως προς την εγκυρότητά του και την αξιοπιστία του στην ελληνική γλώσσα από τους ερευνητές (Τσιχουρίδης κ.ά., 2020).

#### *Άξονες και δομή του ερωτηματολογίου*

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο αναφέρεται σε πληροφορίες για το φύλο, την ειδικότητα και τη προηγούμενη διευθυντική εμπειρία του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 18 ερωτήσεις με απαντήσεις σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert σχετικά με το στυλ ηγεσίας του διευθυντή του σχολείου με στόχο την αξιολόγηση του προφίλ του. Οι ερωτήσεις βασίζονται στο πλέγμα των Blake and Mouton (1964) και είναι δομημένες σε δυο άξονες. Ο πρώτος αφορά στην στάση του διευθυντή ως προς τους εκπαιδευτικούς (ερωτήσεις 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 και 17) και ο δεύτερος τη στάση του ως προς τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (ερωτήσεις 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15 και 18), όπου όλες οι απαντήσεις τοποθετούνται στο συγκεκριμένο πλέγμα το οποίο αναδεικνύει το προφίλ του διευθυντή. Με δεδομένο τον

μεγάλο όγκο των στοιχείων/δεδομένων που συλλέχθηκαν αλλά και του περιορισμένου χώρου, στην παρούσα εργασία εξετάζουμε μόνο τον 2<sup>ο</sup> άξονα του ερωτηματολογίου που αφορά στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

### Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση, καθώς και ο έλεγχος των στατιστικών υποθέσεων έγινε με τη χρήση του υπολογιστικού στατιστικού πακέτου Statistical Package for Social Sciences, 26.0 (SPSS, Chicago, IL). Η τυχαία δειγματοληψία εξασφαλίζεται από τις συνθήκες της έρευνας με τη συμμετοχή όλων, ενώ εξ' ορισμού οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι συνεχείς. Ο έλεγχος των προϋποθέσεων για την χρήση παραμετρικού ή μη παραμετρικού ελέγχου απαιτεί τον έλεγχο της κανονικότητας των συμμετεχόντων και την ισότητα των διακυμάνσεων.

α) Έλεγχος κανονικότητας ομάδων. Ο έλεγχος της κανονικότητας γίνεται με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov (K-S). Το κριτήριο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση  $H_0$ : Η μορφή της κατανομής των δεδομένων δεν διαφέρει από την κανονική. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του τεστ K-S ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» [ $D(48)=0.090$ ,  $p=0.828$ ]. Με βάση τα ανωτέρω πληρείται η συνθήκη κανονικότητας των ομάδων, ο δείκτης σημαντικότητας σε όλες τις περιπτώσεις είναι  $>0.05$ , η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται και οι κατανομές σε όλες τις ομάδες είναι κανονικές.

β) Έλεγχος Διακυμάνσεων. Τα αποτελέσματα ελέγχου της ομοιογένειας των διακυμάνσεων των μετρήσεων κάθε ερευνητικής συνθήκης μετά την εφαρμογή του κριτηρίου Levene έδειξαν στατιστικώς μη σημαντικά ( $Sig. 0,148 >0,05$ ) ως προς τη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» και επομένως δεχόμαστε ότι η προϋπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων πληρείται. Επομένως, πληρούνται οι προϋποθέσεις χρήσης παραμετρικών ελέγχων των δεδομένων.

### Εύρεση βασικών στατιστικών δεικτών

Η πρώτη στατιστική καταγραφή αναφέρεται στους βασικούς στατιστικούς δείκτες στο σύνολο των 48 αξιολογούμενων διευθυντών (ως προς το φύλο και ειδικότητα από τον αρχικό σχεδιασμό της λήφθηκε μέριμνα για ισοκατανομή των επιπέδων κάθε παράγοντα-24 άνδρες και 24 γυναίκες ως προς το φύλο και 24 άτομα με ανθρωπιστικές σπουδές και 24 για τεχνολογικές-θετικές σπουδές) και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, όπως προέκυψαν από το στατιστικό πακέτο SPSS (Πίνακας 1):

**Πίνακας 1: Βασικοί στατιστικοί δείκτες**  
**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα	48	6,2350	,80117
Valid N (listwise)	48		

Με βάση τον πίνακα 1, παρατηρούμε ότι η μέση βαθμολογία του διευθυντή είναι  $M.O. = 6,23 (\pm 0,80)$  ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα», γεγονός που τον κατατάσσει – στην διοικητική σχάρα των Blake and Mouton- στο στυλ του διευθυντή της μέσης οδού. Αυτό σημαίνει πως τον ενδιαφέρει τόσο η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου όσο και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τους εκπαιδευτικούς στόχους που τέθηκαν.

### Ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν το ηγετικό προφίλ του Διευθυντή

Σε προηγούμενη εργασία (Τσιχουρίδης κ.ά., 2020) διερευνήθηκαν δυο βασικοί παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν το προφίλ του Διευθυντή: α) Το φύλο (factorA) του Διευθυντή με δυο επίπεδα (1: άνδρας και 2: γυναίκα) και β) το είδος των σπουδών (factorB) του διευθυντή με δυο επίπεδα (1: ανθρωπιστικών - θεωρητικών σπουδών και 2: Τεχνολογικών-Θετικών σπουδών). Στην παρούσα έρευνα θεωρούμε τη προηγούμενη

Διευθυντική Εμπειρία (factorC) ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην έρευνά μας με τρία επίπεδα (1: διευθυντική εμπειρία 1-4 έτη 2: διευθυντική εμπειρία 5-8 έτη και 3: διευθυντική εμπειρία >8 έτη). Ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρούμε την αξιολόγηση του διευθυντή ως προς τον άξονα «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα».

*Ανάλυση της επίδρασης παραγόντων στο προφίλ διοίκησης του Διευθυντή*

Για να διερευνήσουμε την επίδραση του παράγοντα «Διευθυντική εμπειρία» καθώς και την αλληλεπίδραση του με τους παράγοντες «Φύλο» και «Ειδικότητα» στο προφίλ διοίκησης του Διευθυντή ως προς το ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο της παραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης (factorial analysis of variance). Συγκεκριμένα θα προβούμε στη χρήση του κριτηρίου Διπαραγοντική Ανάλυση Διακύμανσης (two – way ANOVA) για τη μελέτη της επίδρασης δυο ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη. Αρχικά όμως πρέπει να διατυπωθούν οι υποθέσεις δίνοντας έμφαση στις ερευνητικές (εναλλακτικές) υποθέσεις:

1. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα A ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ ).
2. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ ).
3. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα C ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ).
4. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα A και του παράγοντα C (H1: επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect  $\neq 0$ )
5. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα B και του παράγοντα C (H1: επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect  $\neq 0$ )

Οι ανάλογοι υπολογισμοί της διπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης ανεξάρτητων δειγμάτων στο SPSS δίνονται παρακάτω όπως παρουσιάζονται στο SPSS Viewer:

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα

Φύλο			Mean	Std. Deviation
Άνδρας	Ανθρωπιστικές Σπουδές	1-4 έτη	5,65	0,31
		5-8 έτη	6,58	0,14
		> 8 έτη	6,59	0,05
		Total	6,27	0,49
	Τεχνολογικές-Θετικές Σπουδές	1-4 έτη	5,90	0,27
		5-8 έτη	7,82	0,18
		> 8 έτη	7,21	0,11
		Total	6,98	0,86
Total		1-4 έτη	5,78	0,30
		5-8 έτη	7,20	0,68
		> 8 έτη	6,90	0,34
		Total	6,63	0,77
Γυναίκα	Ανθρωπιστικές Σπουδές	1-4 έτη	5,02	0,18
		5-8 έτη	5,43	0,18



	> 8 έτη	6,54	0,17
	Total	5,66	0,69
Τεχνολογικές-Θετικές Σπουδές	1-4 έτη	5,54	0,34
	5-8 έτη	5,86	0,05
	> 8 έτη	6,68	0,07
	Total	6,03	0,53
Total	1-4 έτη	5,28	0,38
	5-8 έτη	5,65	0,26
	> 8 έτη	6,61	0,14
	Total	5,85	0,63
Total Ανθρωπιστικές Σπουδές	1-4 έτη	5,34	0,41
	5-8 έτη	6,01	0,63
	> 8 έτη	6,57	0,12
	Total	5,97	0,66
Τεχνολογικές-Θετικές Σπουδές	1-4 έτη	5,72	0,34
	5-8 έτη	6,84	1,05
	> 8 έτη	6,95	0,30
	Total	6,50	0,85
Total	1-4 έτη	5,53	0,42
	5-8 έτη	6,42	0,94
	> 8 έτη	6,76	0,29
	Total	6,24	0,80

Τα αποτελέσματα ελέγχου της ομοιογένειας των διακυμάνσεων των μετρήσεων κάθε ερευνητικής συνθήκης μετά την εφαρμογή του κριτηρίου Levene έδωσαν αποτέλεσμα στατιστικώς μη σημαντικό (Sig. 0,148>0,05) και επομένως δεχόμαστε ότι πληρούται η προϋπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων.

**Πίνακας 2: Πίνακας διπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα»**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
CorrectedModel	28,805 <sup>a</sup>	11	2,619	69,155	,000	,955
Intercept	1866,011	1	1866,011	49278,454	,000	,999
Gender	7,301	1	7,301	192,803	,000	,843
Specialty	3,413	1	3,413	90,141	,000	,715
Years_of_experience	12,898	2	6,449	170,305	,000	,904
Gender * Specialty	,347	1	,347	9,158	,005	,203
Gender * Years_of_experience	3,688	2	1,844	48,695	,000	,730
Specialty * Years_of_experience	,546	2	,273	7,210	,002	,286

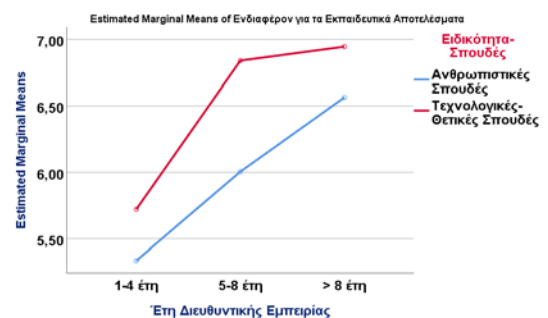
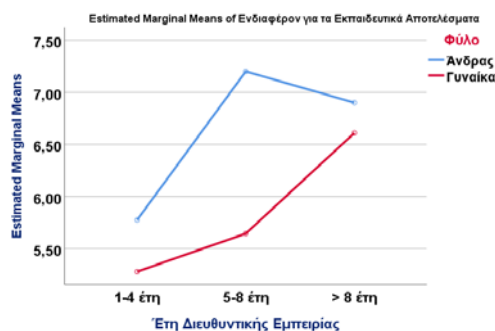
Gender * Specialty * Years_of_experience	,613	2	,306	8,089	,001	,310
Error	1,363	36	,038			
Total	1896,179	48				
Corrected Total	30,168	47				

a. R Squared = ,955 (Adjusted R Squared = ,941)

Με βάση τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντικές οι κύριες επιδράσεις του παράγοντα «Gender» [F(1,36) = 192.8 ,p <0.001,  $\eta_p^2=0.84$ ], του παράγοντα «Specialty» [F(1,36) = 90.14 , p<0.001,  $\eta_p^2=0.71$ ], και του παράγοντα «Years\_of\_experience» [F(1,36) = 170.3 , p<0.001,  $\eta_p^2=0.904$ ]. Επίσης βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντική η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Gender \* Specialty) [F (1,36)=9,16, p = 0,005,  $\eta_p^2 = 0,203$ ], η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Gender \* Years\_of\_experience) [F (2,36)=48,69, p < 0,001,  $\eta_p^2 = 0,73$ ], η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Specialty \* Years\_of\_experience) [F (2,36)=7,21, p =0,002,  $\eta_p^2 = 0,286$ ] καθώς και η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Gender \* Specialty \* Years\_of\_experience) [F (2,36)=8,1, p =0,001,  $\eta_p^2 = 0,31$ ]

Για τον λόγο αυτό απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική με βάση την οποία:

1. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα A ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ ).
2. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2$ ).
3. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα C ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους (H1:  $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ).
4. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα A και του παράγοντα C (H1: επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect  $\neq 0$ )
5. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα B και του παράγοντα C (H1: επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect  $\neq 0$ )



**Εικόνα 1: Το διάγραμμα αλληλεπίδρασης των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών (Φύλο και Διοικητική εμπειρία) και (Ειδικότητα και Διοικητική εμπειρία) ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα**

Επειδή το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των παραγόντων είναι στατιστικώς σημαντικό πρέπει να προχωρήσουμε και να ερμηνεύσουμε τις απλές επιδράσεις. Χρησιμοποιώντας τον SPSS Syntax Editor και με την χρήση κατάλληλων εντολών μπορούμε να υπολογίσουμε τις απλές επιδράσεις. Από την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν, τα αποτελέσματα του υπολογισμού των απλών επιδράσεων των παραγόντων συνοψίζονται ως εξής:

- Επίδραση του factorA (Φύλο) στο C1 (Διοικητική Εμπειρία : 1-4 έτη):  $F(1,42)=6,55, p=0,014$
- Επίδραση του factorA (Φύλο) στο C2 (Διοικητική Εμπειρία: 5-8 έτη):  $F(1,44)=64,67, p<0,001$
- Επίδραση του factorA (Φύλο) στο C3 (Διοικητική Εμπειρία: >8 έτη):  $F(1,44)=2,25, p=0,141$  (ns)
- Επίδραση του factorB (Ειδικότητα) στο C1 (Διοικητική Εμπειρία: 1-4 έτη):  $F(1,42)=1,87, p=0,179$  (ns)
- Επίδραση του factorB (Ειδικότητα) στο C2 (Διοικητική Εμπειρία: 5-8 έτη):  $F(1,42)=8,80, p=0,005$
- Επίδραση του factorB (Ειδικότητα) στο C3 (Διοικητική Εμπειρία: >8 έτη):  $F(1,42)=1,82, p=0,184$  (ns)
- Επίδραση του factorC (Διοικητική Εμπειρία) στο A1 (Φύλο: Άνδρας):  $F(2,42)=30,19, p<0,001$
- Επίδραση του factorC (Διοικητική Εμπειρία) στο A2 (Φύλο: Γυναίκα):  $F(2,42)=25,26, p<0,001$
- Επίδραση του factorC (Διοικητική Εμπειρία) στο B1 (Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών):  $F(2,44)=9,57, p<0,001$
- Επίδραση του factorC(Διοικητική Εμπειρία) στο B2 (Ειδικότητα: Τεχνολογικών/Θετικών Σπουδών):  $F(2,44)=11,64, p<0,001$

Για να εντοπίσουμε επακριβώς το μέγεθος της αλληλεπίδρασης προχωρήσαμε στην πραγματοποίηση πολλαπλών συγκρίσεων. Με τη χρήση του SPSS Syntax Editor και τη γραφή κατάλληλου κώδικα εκτελούμε τις παρακάτω εντολές για να δημιουργήσουμε τον πίνακα με τις πολλαπλές συγκρίσεις (Pairwise Comparisons):

**Πίνακας 3: Συγκεντρωτικός πίνακας των επιδράσεων μεταξύ των παραγόντων της έρευνας ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα»**

factor	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Sig. <sup>a</sup>
Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	,495	,014
Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	1,555	,000
<b>Διευθυντική Εμπειρία:&gt; 8 έτη</b>	<b>Φύλο: Άνδρας</b>	<b>Φύλο: Γυναίκα</b>	<b>,290</b>	<b>,141</b>
Φύλο: Άνδρας	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	-1,425	,000
Φύλο: Άνδρας	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:> 8 έτη	-1,125	,000
<b>Φύλο: Άνδρας</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:&gt; 8 έτη</b>	<b>,300</b>	<b>,128</b>



<b>Φύλο: Γυναίκα</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη</b>	<b>-,365</b>	<b>,066</b>
Φύλο: Γυναίκα	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:> 8 έτη	-1,330	,000
Φύλο: Γυναίκα	Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:> 8 έτη	-,965	,000
Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	-,670	,022
Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:> 8 έτη	-1,230	,000
<b>Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:&gt; 8 έτη</b>	<b>-,560</b>	<b>,053</b>
Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	-1,120	,000
Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών	Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη	Διευθυντική Εμπειρία:> 8 έτη	-1,225	,000
<b>Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη</b>	<b>Διευθυντική Εμπειρία:&gt; 8 έτη</b>	<b>-,105</b>	<b>,711</b>
<b>Διευθυντική Εμπειρία:1-4 έτη</b>	<b>Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών</b>	<b>Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών</b>	<b>,385</b>	<b>,179</b>
Διευθυντική Εμπειρία:5-8 έτη	Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών	Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών	,835	,005
<b>Διευθυντική Εμπειρία:&gt; 8 έτη</b>	<b>Ειδικότητα: Τεχνολογικών Σπουδών</b>	<b>Ειδικότητα: Ανθρωπιστικών Σπουδών</b>	<b>,380</b>	<b>,184</b>

Επίδραση του παράγοντα «Φύλο» στις συνθήκες του παράγοντα «Διευθυντική Εμπειρία»: Φαίνεται ότι η μέση διαφορά των ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη και των ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 5-8 έτη [ $M-D(I-J) = -1,425, p < 0,001$ ] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με διοικητική θητεία 5-8 έτη να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει με την σύγκριση ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη και των ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη [ $M-D(I-J) = -1,125, p < 0,001$ ]. Η σύγκριση ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 5-8 έτη και των ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη δεν έδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά [ $M-D(I-J) = 0.30, p = 0,128$ ]. Πάντως μη αναμενόμενη ήταν η υψηλότερη μέση τιμή των ανδρών διευθυντών με θητεία 5-8 έτη κατά 0,3 από τους άνδρες διευθυντές με θητεία μεγαλύτερη των 8 ετών. Το γεγονός αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί από το υψηλότερο επίπεδο επιμόρφωσης και επιπλέον σπουδών των ανδρών διευθυντών μικρότερης διοικητικής εμπειρίας σε σχέση με τους διευθυντές με εμπειρία μεγαλύτερη των 8 ετών. Οι περισσότεροι από τους διευθυντές αυτούς διανύουν την τελευταία διοικητική τους θητεία πριν την συνταξιοδότησή τους και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για επιμορφώσεις και εξειδικεύσεις. Αντίστοιχα με τις γυναίκες διευθύντριες φαίνεται ότι η μέση διαφορά των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη και των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη των 8 έτη [ $M-D(I-J) = -1,33, p < 0,001$ ] είναι στατιστικώς σημαντική με τις γυναίκες διευθύντριες με διοικητική θητεία μεγαλύτερη των 8

έτη να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει με την σύγκριση γυναικών διευθυντριών με διοικητική θητεία 5-8 έτη και των γυναικών διευθυντριών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη [M-D (I - J) = -0,965 , p < 0,001]. Η σύγκριση των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη και των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία 5 - 8 έτη δεν έδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά [M-D(I - J) = 0.365 , p = 0,066]. Επίδραση του παράγοντα «Ειδικότητα» στις συνθήκες του παράγοντα «Διευθυντική Εμπειρία». Φαίνεται ότι η μέση διαφορά των διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία 1-4 έτη και των διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία 5-8 έτη [M-D(I-J) = -0,67 , p = 0,022] είναι στατιστικώς σημαντική με τους διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές και με διοικητική θητεία 5-8 έτη να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει με την σύγκριση διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία 1-4 έτη και των διευθυντών θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη [M-D(I - J) = -1,23 , p < 0,001]. Η σύγκριση διευθυντών θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία 5-8 έτη και των διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη δεν έδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά [M-D (I-J) = 0.56 , p = 0,053]. Αντίστοιχα παρόμοια αποτελέσματα είχαμε και την σύγκριση των διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές ως προς συνθήκες του παράγοντα «διοικητική εμπειρία». Η σύγκριση διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία 1-4 έτη και των διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία 5-8 έτη [M-D (I - J) = -1,12 , p < 0,001] έδειξε ότι η διαφορά είναι στατιστικώς σημαντική. Το ίδιο συμβαίνει με την σύγκριση διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία 1-4 έτη και των διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη [M-D (I - J) = -1,225 , p < 0,001]. Η σύγκριση διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία 5-8 έτη και των διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη δεν έδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά [M-D (I - J) = -0.105, p = 0,711]. Επίδραση του παράγοντα «Διευθυντική Εμπειρία» στις συνθήκες του παράγοντα «Ειδικότητα»: Η μόνη στατιστικώς σημαντική διαφορά φαίνεται ότι είναι η μέση διαφορά των διευθυντών με διοικητική θητεία 5-8 έτη και τεχνολογικές σπουδές και των διευθυντών με διοικητική θητεία 5-8 έτη και θεωρητικές σπουδές [M-D (I - J) = 0,835 , p = 0,005] με τους διευθυντές με διοικητική θητεία 5-8 έτη και με τεχνολογικές σπουδές και να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Επίδραση του παράγοντα «Διευθυντική Εμπειρία» στις συνθήκες του παράγοντα «Φύλο»: Φαίνεται ότι η μέση διαφορά των ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη και των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία 1-4 έτη [M-D (I-J) = 0,495 , p = 0,014] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με διοικητική θητεία 1-4 έτη να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Εκπαιδευτικά Αποτελέσματα. Το ίδιο συμβαίνει με την σύγκριση ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία 5-8 έτη και των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία 5- 8 έτη [M-D (I - J) = 1,555 , p < 0,001]. Η σύγκριση ανδρών διευθυντών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη και των γυναικών διευθυντών με διοικητική θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη δεν έδειξε στατιστικώς σημαντική διαφορά [M-D (I - J) = 0.29 , p = 0,141].

#### **Συμπεράσματα - Συζήτηση**

Από την έρευνα προκύπτει ότι το προφίλ του σχολικού διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης βρίσκεται στο στυλ της μέσης οδού (6,23), με βάση την διοικητική σχάρα των Blake and Mouton, το οποίο παραπέμπει σε διευθυντή, το ενδιαφέρον του οποίου ισορροπεί ανάμεσα στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της σχολικής μονάδας και στους συμμετέχοντες σε αυτή (εκπαιδευτικούς/μαθητές/προσωπικό).

Ειδικότερα, και συνοψίζοντας τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι ως προς ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα α) οι

άνδρες διευθυντές με διοικητική εμπειρία 1-4 και 5-8 έτη, δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τις γυναίκες συναδέλφους τους (στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα), ενώ δείχνουν παρόμοιο σχεδόν ενδιαφέρον (στατιστικώς μη σημαντικό αποτέλεσμα) με τις γυναίκες συναδέλφους τους οι έχοντες θητεία μεγαλύτερη από 8 έτη. β) Οι άνδρες διευθυντές με διοικητική εμπειρία μεγαλύτερη από 5 έτη, δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από τους συναδέλφους τους με μικρότερη εμπειρία (στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα), ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από τους άνδρες διευθυντές, οι έχοντες διοικητική εμπειρία 5-8 έτη δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τους έχοντες εμπειρία μεγαλύτερη των 8 ετών, αν και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό. Το γεγονός αυτό πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω για τους λόγους που μπορεί να συμβαίνει (π.χ. υψηλότερο επίπεδο επιμόρφωσης και εξειδίκευσης, συνταξιοδοτική ωρίμανση κλπ).

Αντίστοιχα, οι γυναίκες διευθύντριες με διοικητική εμπειρία μεγαλύτερη των 8 ετών δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από όσες έχουν μικρότερη εμπειρία (στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα) ενώ όσες έχουν εμπειρία 5-8 έτη έχουν παρόμοιους μέσους όρους με τις γυναίκες διευθύντριες με διοικητική εμπειρία 1-4 έτη (δεν προέκυψε στατιστικώς σημαντική διαφορά).

Αναφορικά με την ειδικότητα/σπουδές των διευθυντών, διαπιστώθηκε ότι: α) οι διευθυντές/ντριες με θεωρητικές σπουδές είτε τεχνολογικές/θετικές σπουδές και με διοικητική εμπειρία μεγαλύτερη των 5 ετών δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από εκείνους/ες που έχουν λιγότερα έτη (στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα) και β) οι διευθυντές με εμπειρία μεγαλύτερη των 8 ετών, αν και δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον με τους έχοντες 5-8 έτη, το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι αναφορικά με τη διοικητική εμπειρία οι διευθυντές με διοικητική εμπειρία, είτε μικρότερη από 5 έτη είτε μεγαλύτερη από 5 έτη με τεχνολογικές/θετικές σπουδές, δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από τους συναδέλφους τους των θεωρητικών σπουδών, αν και το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό. Τέλος, οι διευθυντές με διοικητική εμπειρία και με θετικές σπουδές δείχνουν σημαντικά μεγαλύτερο ενδιαφέρον από τους συναδέλφους τους των ανθρωπιστικών σπουδών (στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα).

Ολοκληρώνοντας αυτή τη μελέτη, και με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, καταλήγουμε στα εξής πορίσματα:

Το προφίλ του διευθυντή στη περιοχή έρευνας είναι αυτό της μέσης οδού. Γενικά διαπιστώνεται ότι η προηγούμενη διοικητική εμπειρία σε σχολικές μονάδες των διευθυντών επηρεάζει θετικά το ενδιαφέρον για καλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από το φύλο και την ειδικότητα/σπουδές, με αποτέλεσμα οι διευθυντές/ντριες που διανύουν τη 3<sup>η</sup> διευθυντική τους θητεία να δείχνουν αυξημένο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά/μαθησιακά αποτελέσματα. Επίσης, διαπιστώνεται γενικά ότι οι διευθυντές με τεχνολογικές/θετικές σπουδές δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα από τους συναδέλφους τους των ανθρωπιστικών σπουδών, ιδιαίτερα στη περίπτωση που υπηρετούν τη 2<sup>η</sup> διευθυντική τους θητεία, σε σχέση με τους διευθυντές που υπηρετούν την 3<sup>η</sup> διευθυντική τους θητεία. Προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος η οποία θα μπορούσε να φέρει στο φως πτυχές καταστάσεων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αντίληψη μιας περαιτέρω οπτικής του πλαισίου της διεύθυνσης ενός σχολείου και το οποίο να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου.

#### **Αναφορές**

#### **Ελληνόγλωσσες**

Σαϊτής, Χ.Α. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τσιχουρίδης, Χ., Μπατσίλα, Μ. και Κολοκοτρώνης, Δ. (2020). Διερεύνηση της επίδρασης των παραγόντων «φύλο» και «ειδικότητα» στο στυλ διοίκησης του διευθυντή σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση της περιφέρειας Θεσσαλίας, *International Journal of Educational Innovation, (I.J.E.I.)*, 2(1), 167-179.

### **Ξενόγλωσσες**

Arlestig, H. (2008). Structural Prerequisites for Principals and Teachers' Communication About Teaching and Learning Issues, *SAGE Publications*, 11 (3), 189-203.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 207-217

Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Bolam, R. (2004) Reflections on the NCSL from a historical perspective, *Educational Management, Administration and Leadership*, 32(3), 251–68.

Bush, T. (2005) *Theories of Educational Management*, 3rd ed. London: Sage.

Bush, T. (2008). From Management to Leadership. Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 271-288

Furlong, J. (2000) 'Institutions and the crisis in teacher professionalism', in T. Atkinson and G. Claxton (eds), *The Intuitive Practitioner*, Buckingham: Open University Press.

Hallinger, P. (2010). Developing Instructional Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 11, 61-76

Harris, A. & Day, C. (2003). From Singular to Plural? Challenging the Orthodoxy of School Leadership, in: Bennet, N. & Anderson, L. (Eds), *Rethinking Educational Leadership*, pp. 89-99, London: Sage Publications

Hulpia, H. & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and teacher education*, 26 (3), 565-575

Madera, J. & Smith, B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103–114.

Hallinger, Ph. & Ronald, H. (2004). 'Understanding the contribution of leadership to school improvement', In: Wallace M. & Poulson, L. *Learning to read critically in educational leadership and management*, pp. 215-235, London: Sage

Ibrahim A. Ali & Mazin, S. Abdala. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts, *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(12), 326-329

Rhodes, C., Brundrett, M. & Nevill, A. (2008). Leadership Talent Identification and Development: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers in 70 Contextually Different Primary and Secondary Schools in England, *Educational Management Administration and Leadership*, 36 (3), 311-335.

Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24 (3), 250-265.

Tsihouridis, Ch., Batsila, M. (2016). "Team spirit" or "Impoverished" management? The profile of the school leader of today. *MIBES Transactions*, 10 (2), 119-135.

Yukl G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.