

**Διερεύνηση της επίδρασης των παραγόντων
«φύλο» και «ειδικότητα» στο στυλ διοίκησης του διευθυντή σχολικής
μονάδας Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η περίπτωση της περιφέρειας
Θεσσαλίας**

Τσιχουρίδης Χαρίλαος

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

Μπατσίλα Μαριάνθη

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

Κολοκοτρώνης Δημήτριος

Καθηγητής Πληροφορικής, M.Sc, M.Ed, M.Phil, P.hD
kolokotr@sch.gr

Περίληψη

Ο Διευθυντής-προϊστάμενος σχολικής μονάδας του 21^{ου} αιώνα επιτελεί ένα πολύ σημαντικό έργο και έχει εξαιρετικά κομβικό και ιδιαίτερα απαιτητικό ρόλο. Τα καθήκοντά του είναι το ίδιο σημαντικά είτε αφορούν τα εκπαιδευτικά ζητήματα της μονάδας είτε αφορούν στις σχέσεις του με τους υφισταμένους της μονάδας. Στην εργασία αυτή γίνεται προσπάθεια να ανιχνεύσουμε ποιο είναι το προφίλ του Διευθυντή Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα στην περιοχή της Θεσσαλίας και πως επηρεάζεται αυτό από το φύλο και την ειδικότητά του. Στην έρευνα συμμετείχαν 240 εκπαιδευτικοί από 48 σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην περιοχή της έρευνας, και το ερευνητικό εργαλείο ήταν δομημένο ερωτηματολόγιο βασισμένο στη σχάρα εκπαιδευτικής διοίκησης των Blake & Mouton. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το προφίλ του Διευθυντή Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην περιοχή της έρευνας πλησιάζει αυτό του Διευθυντή της μέσης οδού που προσπαθεί να ισορροπεί ανάμεσα στους υφισταμένους του και στα εκπαιδευτικά ζητήματα. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι το προφίλ του διευθυντή επηρεάζεται και από παράγοντες όπως το φύλο και η ειδικότητα.

Λέξεις κλειδιά: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση; Διευθυντής; Προφίλ; Blake & Mouton

Εισαγωγή

Η διεύθυνση του σχολείου αποτελεί έναν ιδιαίτερο τύπο διοίκησης που εμφανίζεται στον χώρο της εκπαίδευσης (Anderson, 2005; Bush, 2008), ο ρόλος της οποίας θεωρείται ότι είναι να στηρίζει, να υποβοηθά και να διευκολύνει το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση (Hallinger & Ronald, 2004; Hargreaves, 2004). Αυτός ο τύπος της διοίκησης «εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών» (Harris & Day, 2003). Μπορούμε να πούμε ότι αφορά στην λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και επομένως είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διοίκησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με την βοήθεια ανθρώπινων και υλικών πόρων, με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί (Bush & Middlewood, 2005).

Γενικά, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος αποδεκτός ορισμός του όρου της διεύθυνσης ενός οργανισμού επειδή η ανάπτυξη του όρου αυτού βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό και σε θέματα όπως η κοινωνιολογία, οι πολιτικές επιστήμες, η οικονομία και η διαχείριση. Για

παράδειγμα, ο Khan et al., (2009) ορίζει την εκπαιδευτική διοίκηση ως «εκτελεστική λειτουργία για την υλοποίηση μιας αποδεκτής πολιτικής», ενώ ο Rinne et al., (2002) γράφει ότι η διοίκηση ή διαχείριση είναι μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν στόχο να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι οργανωτικοί πόροι με σκοπό να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας.

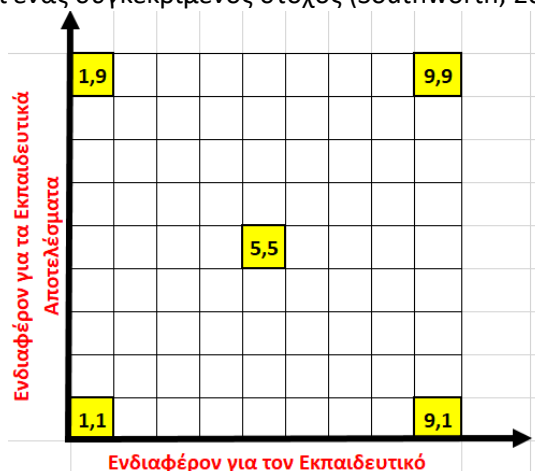
Η διοίκηση ενός σχολείου εκδηλώνεται μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες και πρακτικές (Everard, et al., 2004). Σύμφωνα με τον Furlong, (2000), συνίσταται σε τρεις κατηγορίες πρακτικών, οι οποίες αναβαθμίζουν τα επιτεύγματα των μαθητών: α) τον ορισμό της αποστολής του σχολείου, β) τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και γ) τη βελτίωση του σχολικού κλίματος. Αντίστοιχα, ο Southworth (2002) αναφέρεται σε τρεις αποτελεσματικές στρατηγικές της εκπαιδευτικής διοίκησης: α) παροχή προτύπων, β) παρακολούθηση και γ) ανταλλαγή απόψεων για επαγγελματικά θέματα.

Γενικά, τα πιο γνωστά συλ διοίκησης βασίζονται στην παραδοχή ότι κάθε διευθυντής ενδιαφέρεται κυρίως για δύο πράγματα: α) για τα αποτελέσματα (δηλαδή προσανατολίζεται προς το «έργο» της εκπαιδευτικής μονάδας και β) για τις σχέσεις (δηλαδή προσανατολίζεται προς τους «ανθρώπους» που απαρτίζουν το σχολείο (Dimmock & Walker, 2002; Arlestig, 2008). Γενικά, ο διευθυντής στο σημερινό σχολείο 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) για την βελτίωση της σχολικής μονάδας, να αντιμετωπίσει τα διοικητικά, οικονομικά και άλλα ζητήματα. Είναι για αυτό απαραίτητο να έχει την ανάλογη επαγγελματική κατάρτιση και γνώσεις που θα τον βοηθήσουν να είναι αποτελεσματικός. Ταυτόχρονα είναι σημαντικό να συμβάλλει και στην ανάπτυξη του σχολείου ως κέντρο γνώσης, κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών. Για τον λόγο αυτό οφείλει να είναι δίκαιος, να διακατέχεται από τις ανάλογες ηθικές αξίες, να είναι επιεικής αλλά και αυστηρός εκεί που αρμόζει, να είναι συνεργατικός και επικοινωνιακός και να προωθεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών καλών σχέσεων στην σχολική μονάδα και σε όσους εμπλέκονται με αυτή. Βασικό του μέλημα είναι ένα υψηλό αίσθημα του καθήκοντος, αλλά και ένα όραμα (Hulria & Devos, 2010) για την δημιουργία μιας κουλτούρας στο σχολείο η οποία θα προσδίδει την θετική εικόνα των εκπαιδευτικών πρακτικών και στάσεων των ομάδων του σχολείου. Για το λόγο αυτό, ο διευθυντής οφείλει να ενδιαφέρεται όχι μόνο για τις οργανωτικές δομές αλλά και για τις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των ομάδων εντός και εκτός του σχολείου. Έτσι, πρέπει να προσπαθεί να διευκολύνει την συνεργασία μεταξύ του σχολείου και των εμπλεκόμενων φορέων αλλά και με την τοπική κοινωνία, επιζητώντας το σχολείο να αποτελεί σημαντικό μέρος της, ως ένα από τα υποσυστήματα και μικρογραφία της.

Με βάση τα παραπάνω, σύντομα άρχισε να γίνεται αντιληπτό ότι οι Διευθυντές δεν ενδιαφέρονται μόνο για αποτελέσματα ή μόνο για σχέσεις, αλλά ότι μπορεί να ενδιαφέρονται και για τα δυο ταυτόχρονα ή ακόμη ότι μπορεί να μην ενδιαφέρονται για κανένα από τα δύο (Hallinger, 2010). Αυτό αναγνωρίζεται από διάφορα υποδείγματα διοικητικού συλ τα οποία τοποθετούν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και τις ανθρώπινες σχέσεις κατά μήκος δύο αξόνων ενός γραφήματος και κατόπιν αριθμούν ή ονομάζουν τις ακραίες θέσεις, όπως είναι η διοικητική σχάρα ή πλέγμα των Blake and Mouton (1964), (Σχήμα 1). Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Blake & Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ενός διευθυντή, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει για την παραγωγή ή για τον εργαζόμενο (Madera & Smith, 2009). Οι δημιουργοί της έφτιαξαν μια «σχάρα», που στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά δρώμενα και αποτελέσματα και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους του σχολείου, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) ο διευθυντής μπορεί να προσδιορίσει το δικό του συλ διοίκησης σε αυτή τη σχάρα, σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει, κατά την καθημερινή του πρακτική (Storey, 2004).

Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1) και στα πέντε βασικά-κυρίαρχα συλ διοίκησης

αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο διευθυντής όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Αν και κάθε διευθυντής έχει ένα βασικό-κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, υπάρχουν περιπτώσεις (έκτακτες) που μετακινείται σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι (υιοθετεί δηλαδή άλλο στυλ) για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (Southworth, 2004b; Bush, 2008;).



Σχήμα 1. Διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Συνοπτικά, με βάση τα παραπάνω και το σχήμα 1 έχουμε τα εξής στυλ διευθυντή:

1.1. Χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα όσο και για το εκπαιδευτικό προσωπικό. Εδώ ο διευθυντής καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια, για να πραγματοποιηθεί το έργο που έχει αναλάβει.

9.1. Υψηλό ενδιαφέρον του διευθυντή για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και χαμηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό του σχολείου.

5.5 Ισότιμο ενδιαφέρον του διευθυντή για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα της σχολικής μονάδας και τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού.

1.9. Χαμηλό ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και υψηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό του σχολείου. Δηλαδή, εδώ η διοίκηση δίνει έμφαση στις ανάγκες του προσωπικού για ικανοποιητικές σχέσεις, που οδηγούν σε ένα άνετο φιλικό εργασιακό περιβάλλον και ρυθμό εργασίας.

9.9 Υψηλό ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και το προσωπικό. Στην προκειμένη περίπτωση το έργο εκτελείται από αφοσιωμένο προσωπικό, γιατί υπάρχει αγαστή συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

Συνολικά, σύμφωνα με έρευνες υποστηρίζεται ότι ο διευθυντής πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον τόσο για το αποτέλεσμα της εργασίας όσο και για το συμφέρον των συνεργατών του (Shen et al, 2012; Siniscalco & Auriat, 2005; Tsihouridis et al, 2016). Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι οι κυριότεροι τρόποι διοίκησης σύμφωνα και με τη διοικητική σχάρα των Blake και Mouton είναι τελικά ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός ή εξουσιοδοτικός τρόπος ηγεσίας (Rhodes et al., 2008; Caldwell, 2008; Cerit, 2009).

Η λογική της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει και να διερευνήσει 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. Συγκεκριμένα, σκοπός της είναι α) να προσδιορίσει το προφίλ του διευθυντή σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με βάση το διοικητική σχάρα Blake –Mouton που χρησιμοποιείται ευρέως για τον καθορισμό του διοικητικού προφίλ, και β) κατά πόσον το φύλο του διευθυντή και το είδος των σπουδών του επιδρά στο στυλ διοίκησής του.

Με βάση τα παραπάνω τα ερευνητικά μας ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

1. Κατά την άποψη των εκπαιδευτικών, ποιο είναι το προφίλ του Διευθυντή της σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της περιοχής Θεσσαλίας στην οποία υπηρετούν;
2. Σε ποιο βαθμό επιδρά το φύλο του διευθυντή στο προφίλ του;
3. Σε ποιο βαθμό επιδρά η εκπαιδευτική ειδικότητα (τύπος σπουδών) του διευθυντή στο προφίλ του;
4. Ποια είναι αλληλεπίδραση του φύλου και της εκπαιδευτικής ειδικότητας στο προφίλ του διευθυντή;

Το δείγμα

Οι ερευνητικές δραστηριότητες υλοποιήθηκαν τη σχολική περίοδο 2017-2018 απευθυνόμενοι σε εκπαιδευτικούς σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της περιοχής Θεσσαλίας. Οι εκπαιδευτικοί υπηρετούσαν σε σχολικές μονάδες ευρισκόμενες σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές στο ίδιο περίπου ποσοστό. Σε κάθε σχολική μονάδα κλήθηκαν οικειοθελώς πέντε εκπαιδευτικοί ανεξαρτήτως φύλου και ειδικότητας να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που αφορούσε το στυλ διεύθυνσης της σχολικής τους μονάδας. Συνολικά συμμετείχαν 240 εκπαιδευτικοί και οι κρίσεις τους αφορούσαν 48 διευθυντές/τριες. Για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας η επιλογή των Διευθυντριών/Διευθυντών των σχολείων και των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ήταν εθελοντική και τυχαία, με μόνα κριτήρια το φύλο και την ειδικότητά τους. Για δεοντολογικούς λόγους πριν την έρευνα διευκρινιζόταν στους συμμετέχοντες το θέμα της έρευνας και τονιζόταν η τήρηση της ανωνυμίας των απόψεών τους, η εθελοντική συμμετοχή τους και η δυνατότητά τους να γνωρίσουν τα αποτελέσματα της έρευνας μετά το πέρας αυτής εάν το επιθυμούσαν.

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=1e9DcNYdPZzPP2WIOD0VXNXxwbeXRE8fA>)

Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Η δημιουργία ενός αξιόπιστου και έγκυρου ερευνητικού - διαγνωστικού εργαλείου είναι επίπονη και χρονοβόρα και με αναμφίβολα αποτελέσματα, λόγω των πολλών παραμέτρων που υπεισέρχονται. Μια προσφιλή μέθοδος είναι η βιβλιογραφική αναζήτηση δοκιμασμένων εργαλείων τα οποία πρέπει να επανελεγχθούν ως προς και την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους, ιδιαίτερα αν είναι μετάφραση από άλλη γλώσσα. Στη λογική αυτή εντοπίστηκε το ερωτηματολόγιο "The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self-Assessment Questionnaire", δημιουργία της "Vision Council" (<http://www.Thevisioncouncil.org/index2.cfm>). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι γραμμένο στην Αγγλική Γλώσσα, δημιουργήθηκε από την Vision Council με σκοπό την αυτοαξιολόγηση του Διευθυντή. Ωστόσο, εμείς προσπαθήσαμε να το προσαρμόσουμε χωρίς ουσιαστικές αλλαγές για την αξιολόγηση των Διευθυντών από τους εκπαιδευτικούς στην Ελλάδα.

Ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου "The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self-Assessment Questionnaire"

Για την χρήση του ερωτηματολογίου στην ελληνική πραγματικότητα και στην έρευνά μας, υλοποιήσαμε, σύμφωνα και με την βιβλιογραφία, την μετάφρασή του στην ελληνική γλώσσα:

α) *Μετάφραση του ερωτηματολογίου "The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self-Assessment Questionnaire"*

Η διαδικασία μετάφρασης και απόδοσης στην ελληνική γλώσσα περιλαμβάνει τρεις κυρίως ανεξάρτητες φάσεις. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε απλή μετάφραση της πρωτότυπης

αγγλικής έκδοσης του ερωτηματολογίου από τα αγγλικά στα ελληνικά από δυο εκπαιδευτικούς Αγγλικής φιλολογίας με σπουδές στο εξωτερικό, οι οποίοι είναι άριστοι γνώστες της αγγλικής γλώσσας αλλά και του αντικειμένου που διερευνά το ερωτηματολόγιο, αφού είναι και οι ίδιοι εκπαιδευτικοί δημόσιων σχολείων. Στη συνέχεια, ακολούθησε η μέθοδος αναφοράς «συμφιλίωσης» (reconciliation report) που είναι η διαδικασία εναρμόνισης των δυο μεταφράσεων από έναν έναν άλλο εκπαιδευτικό και μετά από την διαδικασία αυτή προέκυψε η τελική έκδοση με βάση την απλότητα και την κατανόηση των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου καθώς και την καλύτερη σύνταξή του.

β) Ανάστροφη μετάφραση (back-translation)

Είναι η φάση της αναστροφής μετάφρασης από την ελληνική γλώσσα στην αγγλική από άλλον έμπειρο μεταφραστή-εκπαιδευτικό που δεν γνώριζε την πρωτότυπη εκδοχή του ερωτηματολογίου. Οι διαφορές που προέκυψαν από το αρχικό αγγλικό κείμενο και το τελικό κείμενο της αντίστροφης μετάφρασης ελέγχθηκαν και αξιολογήθηκαν, ώστε να γίνουν οι κατάλληλες τροποποιήσεις του ελληνικού ερωτηματολογίου με σκοπό να πάρει την πρώτη τελική του μορφή. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν καλύτερη γλωσσική κατανόηση του μεταφρασμένου ερωτηματολογίου, δίνοντας έμφαση και σε φράσεις που έχουν διαφορετικό νόημα στη καθομιλουμένη γλώσσα.

γ) Εφαρμογή σε μικρό δείγμα εκπαιδευτικών

Ακολούθησε η πιλοτική του εφαρμογή σε μικρή ομάδα εκπαιδευτικών (10), με σκοπό να ελεγχθεί ως προς την σαφήνεια και την κατανόηση των ερωτημάτων, ώστε το ερωτηματολόγιο μετά την επεξεργασία των δεδομένων (παρατηρήσεων) να πάρει τη τελική μορφή του.

Η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με τον εσωτερικό συντελεστή Cronbach alpha (Roussos & Tsaousis, 2011) ο οποίος βρέθηκε να είναι 0,941 (Standardized alpha=0,941) τιμή πολύ μεγαλύτερη από το κατώτερο ανεκτό όριο (0,7) .

Άξονες και δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πληροφορίες που αναφέρονται στο φύλο, την ειδικότητα και την προηγούμενη εμπειρία σε διευθυντικά καθήκοντα. Ακολουθούν 18 ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο στυλ της ηγεσίας του Διευθυντή της σχολικής μονάδας με σκοπό να αξιολογηθεί το προφίλ του με την πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο με βάση το πλέγμα Blake and Mouton και αποτελείται από δύο άξονες: 1. την στάση του Διευθυντή ως προς τους εκπαιδευτικούς (άνθρωποι) και 2. την στάση του ως προς τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (εκπαιδευτικά προϊόντα). Στον πρώτο άξονα περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 και 17, ενώ στον δεύτερο άξονα οι ερωτήσεις 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15 και 18. Με βάση τις ερωτήσεις αυτές τοποθετούνται οι απαντήσεις στο πλέγμα Blake and Mouton για να προκύψει το προφίλ του εκπαιδευτικού.

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, 24.0 (SPSS, Chicago, IL).

Η επιλογή κατάλληλου κριτηρίου ελέγχου (παραμετρικού ή μη) της ερευνητικής υπόθεσης εξαρτάται κυρίως από το σχέδιο έρευνας, τη δέσμευση του επιπέδου των δεδομένων (την κανονικότητα των δεδομένων) ή το είδος των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών (Μακράκης, 2005).

Έλεγχος προϋποθέσεων για εφαρμογή παραμετρικού ή μη ελέγχου

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 τους Εκπαιδευτικούς» έχουμε κανονική κατανομή [D(48)=0.171, $p = 0.12$], όσο και 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

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου της ομοιογένειας των διακυμάνσεων των μετρήσεων κάθε ερευνητικής συνθήκης μετά την εφαρμογή του κριτηρίου Levene (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Τα αποτελέσματα του κριτηρίου Levene ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Dependent Variable: Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα			
F	df1	df2	Sig.
1,576	11	36	,148

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Dependent Variable: Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς			
F	df1	df2	Sig.
2,116	11	36	,055

Τα αποτελέσματα θεωρούνται ότι είναι στατιστικώς μη σημαντικά (Sig. 0,148 $>0,05$) ως προς τη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» και (Sig. 0,055 $>0,05$) ως προς τη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς» 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 2):

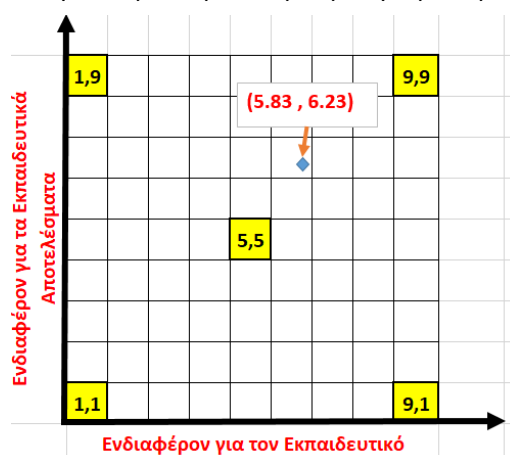
Πίνακας 2: Βασικοί στατιστικοί δείκτες
Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Ενδιαφέρον για τον Εκπαιδευτικό	48	5,8325	,89723
Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα	48	6,2350	,80117
Valid N (listwise)	48		

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η μέση βαθμολογία για τον διευθυντή είναι: Ως προς το «Ενδιαφέρον για τον Εκπαιδευτικό» Μ.Ο. = 5,83 ($\pm 0,89$) και ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» Μ.Ο. = 6,23 ($\pm 0,80$).

Με βάση τα στοιχεία αυτά το προφίλ διοίκησης του διευθυντή δίνεται στο παρακάτω διάγραμμα Blake Mouton (Σχήμα 2). Το προφίλ του διευθυντή σχολικών μονάδων

δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα με βάση τις αξιολογήσεις τους κατατάσσεται στην διοικητική σχάρα Blake – Mouton στο στυλ (5.83, 6.23) που πλησιάζει στο στυλ του διευθυντή της μέσης οδού. Παρουσιάζει ισορροπημένο ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού και με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ένα λογικό επίπεδο αποδοτικότητας χωρίς να καταστρέφει το ηθικό των εργαζομένων. Εστιάζει το ενδιαφέρον του στο να επιτύχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα υλοποιώντας τους περισσότερους στόχους που τέθηκαν, Προσπαθεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων και να αξιοποιήσει τις ιδέες και τις δεξιότητές τους όσο αποδοτικότερα γίνεται.



Σχήμα 2. Σχήμα Blake – Mouton για το ηγετικό προφίλ του διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ανάλυση παραγόντων που επηρεάζουν το ηγετικό προφίλ του Διευθυντή

Στην παρούσα εργασία θεωρήσαμε δυο βασικούς παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν το προφίλ του Διευθυντή. Οι δυο παράγοντες είναι:

- Το φύλο (factorA) του Διευθυντή που θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή στην έρευνά μας με δυο επίπεδα (1: άνδρας και 2: γυναίκα)
- Το είδος των σπουδών (factorB) του διευθυντή που θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή στην έρευνά μας με δυο επίπεδα (1: ανθρωπιστικών - θεωρητικών σπουδών και 2: Τεχνολογικών-Θετικών σπουδών)

Ως εξαρτημένες μεταβλητές θεωρούμε την αξιολόγηση του διευθυντή ως προς τους άξονες του διαγράμματος Blake –Mouton, δηλαδή:

- την αξιολόγηση ως προς τον άξονα «Ενδιαφέρον για τον Εκπαιδευτικό» και
- την αξιολόγηση ως προς τον άξονα «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα»

Ανάλυση της επίδρασης παραγόντων στο προφίλ διοίκησης του Διευθυντή

Για να διερευνήσουμε την επίδραση των παραγόντων «Φύλο» και «Ειδικότητα» στο προφίλ διοίκησης του Διευθυντή όπως αυτό προκύπτει από διοικητική σχάρα (πλέγμα) 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.

Επίδραση των παραγόντων factorA: Φύλο και factorB: Ειδικότητα στην εξαρτημένη μεταβλητή Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα

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 ($H_1: \mu_1 \neq \mu_2$).
2. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H_1: \mu_1 \neq \mu_2$).
3. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα A και του παράγοντα B (H_1 : επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect $\neq 0$).

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

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 3: Πίνακας διπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης για την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τα 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
Corrected Model	11,061 ^a	3	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
Gender * Specialty	,347	1	,347	9,158	,005	,203
Error	19,107	44	,038			
Total	1896,179	48				
Corrected Total	30,168	47				

a. R Squared = ,367 (Adjusted R Squared = ,323)

Με βάση τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντικές οι κύριες επιδράσεις του παράγοντα «Gender-Φύλο» [$F(1,44) = 192.8, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.84$], και του παράγοντα «Specialty-Ειδικότητα» [$F(1,44) = 90.14, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.71$]. Επίσης βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντική η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Gender * Specialty) [$F(1,44) = 9.16, p = 0.005, \eta_p^2 = 0.203$],

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 ($H_1: \mu_1 \neq \mu_2$).
2. Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H_1: \mu_1 \neq \mu_2$).
3. Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων παράγοντα A και του παράγοντα B (H_1 : επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect $\neq 0$)

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:

Οι εντολές που χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε των υπολογισμό των επιδράσεων των παραγόντων Gender και Specialty είναι:

```
MANOVA Task BY Gender(1 2) Specialty(1 2)
/ERROR=WITHIN
/DESIGN = Specialty WITHIN Gender(1) Specialty WITHIN Gender(2)
```


/DESIGN=Gender WITHIN Specialty(1) Gender WITHIN Specialty(2)
/PRINT CELLINFO SIGNIF(UNIV MULT AVERF HF GG)

Ανάλογα τροποποιώντας τις παραπάνω εντολές υπολογίζουμε και τις απλές επιδράσεις των άλλων παραγόντων.

Από την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν, τα αποτελέσματα του υπολογισμού των απλών επιδράσεων των παραγόντων συνοψίζονται ως εξής:

- Επίδραση του factorA (Φύλο) στο B1 (Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές): $F(1,44)=5,14, p=0,028$
- Επίδραση του factorA (Φύλο) στο B2 (Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές): $F(1,44)=12,47, p=0,001$
- Επίδραση του factorB (Ειδικότητα) στο A1 (Φύλο: Άνδρας): $F(1,44)=6,83, p=0,012$
- Επίδραση του factorB (Ειδικότητα) στο A2 (Φύλο: Γυναίκα): $F(1,44)=1,82, p=0,184$ (ns)

Για να εντοπίσουμε επακριβώς το μέγεθος της αλληλεπίδρασης προχωρήσαμε στην πραγματοποίηση πολλαπλώς συγκρίσεων.

Πίνακας 4: Συγκεντρωτικός πίνακας των επιδράσεων μεταξύ των παραγόντων της έρευνας ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα»

factor	(I)	(J)	Mean Diff. (I-J)	Sig. ^a
Ειδικότητα: - Ανθρωπιστικές Σπουδές	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	,610	,028
Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	,950	,001
Φύλο: Άνδρας	Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές-Ανθρωπιστικές Σπουδές	,703	,012
Φύλο: Γυναίκα	Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές-Ανθρωπιστικές Σπουδές	,363	,184

Φαίνεται ότι η μέση διαφορά μεταξύ των ανδρών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και των γυναικών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 0,95 , $p=0,001$] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Αντίστοιχη διαφορά παρατηρείται και μεταξύ των ανδρών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και των γυναικών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 0,61 , $p=0,028$] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με θεωρητικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Επίσης φαίνεται ότι η μέση διαφορά μεταξύ των ανδρών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και των ανδρών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 0,703 , $p=0,012$] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα, ενώ στις γυναίκες διευθύντριες δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά στην παραπάνω σύγκριση.

Επίδραση των παραγόντων factorA: Φύλο, και factorB: Ειδικότητα στην εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς»

Θεωρούμε στην παρούσα φάση ως ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες) τον factorA: Φύλο, τον factorB: Ειδικότητα του Διευθυντή και ως εξαρτημένες μεταβλητές τις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών που αφορούν το προφίλ διοίκησης στον άξονα του διαγράμματος Blake –Mouton Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς.

Οι εναλλακτικές(ερευνητικές) υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

- Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα A ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H1: \mu_1 \neq \mu_2$).
- Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H1: \mu_1 \neq \mu_2$).
- Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων ($H1: \text{επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect} \neq 0$).

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

Πίνακας 5: Παρουσίαση μέσου όρου (Mean), τυπική απόκλιση (Std.Deviation) και του πλήθους των ατόμων (N) για κάθε συνθήκη των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Dependent Variable: Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	36,171 ^a	3	3,288	71,124	,000	,956
Intercept	1632,867	1	1632,867	35317,953	,000	,999
Gender	11,880	1	11,880	256,964	,000	,877
Specialty	1,456	1	1,456	31,493	,000	,467
Gender * Specialty	,504	1	,504	10,908	,002	,233
Error	1,664	44	,046			
Total	1670,702	48				
Corrected Total	37,836	47				

a. R Squared = .956 (Adjusted R Squared = .943)

Με βάση τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντικές οι κύριες επιδράσεις του παράγοντα «Gender» [$F(1,44) = 256.96, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.88$], του παράγοντα «Specialty» [$F(1,44) = 31.49, p < 0.001, \eta_p^2 = 0.47$], Επίσης βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντική η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (Gender * Specialty) [$F(1,44) = 10.91, p = 0,002, \eta_p^2 = 0,233$]. Για τον λόγο αυτό απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική με βάση την οποία:

- Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα A ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H1: \mu_1 \neq \mu_2$).
- Οι μέσοι όροι όλων των επιπέδων του παράγοντα B ΔΕΝ είναι ίσοι μεταξύ τους ($H1: \mu_1 \neq \mu_2$).
- Υπάρχει επίδραση στους μέσους όρους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο παραγόντων ($H1: \text{επίδραση αλληλεπίδρασης interaction effect} \neq 0$).

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 όπως κάναμε και προηγουμένως.

Τα αποτελέσματα του υπολογισμού των απλών επιδράσεων των παραγόντων συνοψίζονται ως εξής:

- Επίδραση του factorA(Φύλο) στο B1(Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές): $F(1,44) = 6,87, p = 0,012$
- Επίδραση του factorA(Φύλο) στο B2(Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές): $F(1,44) = 15,84, p < 0,001$
- Επίδραση του factorB(Ειδικότητα) στο A1(Φύλο: Άνδρας): $F(1,44) = 3,7, p = 0,073$ (ns)
- Επίδραση του factorB(Ειδικότητα) στο A2(Φύλο: Δόνα): $F(1,44) = 0.23, p = 0,637$ (ns)

Διαπιστώνουμε από την ανάλυση των δεδομένων ότι οι επιδράσεις των παραγόντων:

1. factorB(Ειδικότητα) στη συνθήκη A1(Φύλο: Άνδρας)
2. factorB(Ειδικότητα) στη συνθήκη A2(Φύλο: Γυναίκα)

δεν είναι στατιστικώς σημαντικές, ενώ όλες οι άλλες είναι.

Για να εντοπίσουμε επακριβώς το μέγεθος της αλληλεπίδρασης προχωρήσαμε στην πραγματοποίηση πολλαπλώς συγκρίσεων όπως κάναμε και στην προηγούμενη ανάλυση

Με βάση τους παραπάνω πίνακες που προκύπτουν από το SPSS κατασκευάζουμε τον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα. Με κόκκινο χρώμα δίνονται οι επιδράσεις που στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 6: Συγκεντρωτικός πίνακας των επιδράσεων μεταξύ των παραγόντων της έρευνας ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς

factor	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Sig. ^a
Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές- Ανθρωπιστικές Σπουδές	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	,790	,012
Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Φύλο: Άνδρας	Φύλο: Γυναίκα	1,200	<0.001
Φύλο: Άνδρας	Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές- Ανθρωπιστικές Σπουδές	,553	,073
Φύλο: Γυναίκα	Ειδικότητα: Τεχνολογικές Σπουδές	Ειδικότητα: Ανθρωπιστικές Σπουδές- Ανθρωπιστικές Σπουδές	,143	,637

Επίδραση του παράγοντα «Φύλο» στις συνθήκες του παράγοντα «Ειδικότητα»: Φαίνεται ότι η μέση διαφορά μεταξύ των ανδρών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και των ανδρών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 0,553 , p =0,073] δεν είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς». Ομοίως και στις γυναίκες διευθύντριες δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά στην παραπάνω σύγκριση [Mean Difference (I – J) = 0,143 , p =0,637].

Επίδραση του παράγοντα «Ειδικότητα» στις συνθήκες του παράγοντα «Φύλο»: Φαίνεται ότι η μέση διαφορά μεταξύ των ανδρών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές και των γυναικών διευθυντών με τεχνολογικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 0,79 , p =0,012] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς». Αντίστοιχη διαφορά παρατηρείται και μεταξύ των ανδρών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές και των γυναικών διευθυντών με θεωρητικές σπουδές [Mean Difference (I – J) = 1,200 , p <0,001] είναι στατιστικώς σημαντική με τους άνδρες διευθυντές με θεωρητικές σπουδές να πετυχαίνουν καλύτερη αξιολόγηση ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς».

Συμπεράσματα - Συζήτηση

Το προφίλ του διευθυντή σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιφέρεια Θεσσαλίας με βάση τις αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών κατατάσσεται στην διοικητική σχάρα Blake – Mouton στο συλ (5.83 , 6.23) που πλησιάζει αυτό του διευθυντή της μέσης οδού. Με βάση αυτό το ηγετικό προφίλ, ο Διευθυντής που το υιοθετεί παρουσιάζει ισορροπημένο ενδιαφέρον τόσο για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα όσο και για τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού. Εστιάζει το ενδιαφέρον του στο να επιτύχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα υλοποιώντας τους περισσότερους στόχους που τέθηκαν. Προσπαθεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για ενεργητικότερη συμμετοχή των εργαζομένων και να αξιοποιήσει τις ιδέες και τις δεξιότητές τους όσο

αποδοτικότερα γίνεται. Γενικά, ο Διευθυντής που υιοθετεί αυτό το στυλ ισορροπεί και συμβιβάζεται. Ωστόσο, δίνοντας έμφαση και στα δύο, αν και ελπίζει να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι δύσκολο να επιτύχει πάντα τους στόχους του, καθώς θα υπολείπεται σε ένα από τα δύο ή και στα δύο.

Επίσης το προφίλ του διευθυντή όπως αυτό προσδιορίζεται από τους άξονες της διοικητικής σχάρας του Blake – Mouton διαφοροποιείται ως προς το φύλο γενικά, με τους άνδρες διευθυντές να πετυχαίνουν καλύτερους μέσους όρους στην αξιολόγηση από τους υφισταμένους τους εκπαιδευτικούς.

Συγκεκριμένα διερευνώντας την αλληλεπίδραση των δυο παραγόντων διαπιστώθηκε ότι:

- οι άνδρες διευθυντές με τεχνολογικές σπουδές έχουν καλύτερους μέσους όρους από τους άνδρες διευθυντές με θεωρητικές σπουδές ως προς το «Ενδιαφέρον για τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα», ενώ ως προς το «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς» δεν προέκυψε στατιστικής σημαντική διαφορά.
- οι γυναίκες διευθύντριες με τεχνολογικές σπουδές έχουν μέσους όρους που δεν διαφέρουν από τους μέσους όρους των γυναικών διευθυντριών με θεωρητικές σπουδές και ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» και ως προς το «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς».
- οι άνδρες διευθυντές έχουν καλύτερους μέσους όρους από τις γυναίκες διευθύντριες με θεωρητικές σπουδές ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» και το «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς».
- οι άνδρες διευθυντές έχουν καλύτερους μέσους όρους από τις γυναίκες διευθύντριες ως προς το «Ενδιαφέρον για τα Εκπαιδευτικά αποτελέσματα» και το «Ενδιαφέρον για τους Εκπαιδευτικούς».

Κατά την άποψή μας αξίζει να διερευνηθούν επίσης οι λόγοι για τους οποίους ο μέσος όρος των εκπαιδευτικών ηγετών στην περιοχή της έρευνας υιοθετεί αυτό το προφίλ, έτσι ώστε αν εντοπιστούν, ίσως δώσουν την αφορμή για ένα γόνιμο διάλογο και άλλες προοπτικές στην εκπαιδευτική διοίκηση. Επιπλέον, η απενοχοποίηση των διευθυντών από μια συμβιβαστική στάση μπορεί να οδηγήσει στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τους ίδιους με σκοπό την ανάδειξη νέων δυνατοτήτων, αλλά και την βελτίωση πρακτικών, στάσεων, συμπεριφορών και εν τέλει των γενικότερων λειτουργιών στην εκπαιδευτική μονάδα του 21^{ου} αιώνα, που απαιτεί να μην ευελιξία αλλά έχει εξίσου ανάγκη και για ένα «δημιουργικό δυναμισμό» και για ένα ακόμα καλύτερο και μεγαλύτερο εκπαιδευτικό όραμα.

Αναφορές

- Anderson, K. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. Doctoral dissertation, University of Phoenix
- Arlestig, H. (2008). Structural Prerequisites for Principals and Teachers' Communication About Teaching and Learning Issues, *SAGE Publications*, Vol. 11 (3), pp. 189-203
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*, London: Sage.
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership. Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 36 (2), pp. 271-288
- Caldwell, B. (2008). Reconceptualising the self-managing school, *Educational Management, Administration and Leadership*, Vol. 36(2), pp. 235–52.
- Cerit, Y. (2009). The effects of Servant Leadership Behaviours on School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 37 (5), pp. 600-623

Dimmock, C. & Walker, A. (2002). 'School leadership in context – societal and organizational cultures', in T. Bush and L. Bell (eds). (2002). *The principles and Practice of educational Management*. London: Paul Chapman Publishing

Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.

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*, Vol. 11, pp. 61-76

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

Hargreaves, A. (2004) Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership', *School Leadership and Management*, Vol. 24(3), pp. 287–306.

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*, Vol. 26 (3), pp. 565-575

Khan, S., Saeed, M. & Fatima, K. (2009). Assessing the Performance of Secondary School Headteachers. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 37 (6), pp. 766-783

Kowalski, T., J. (2005). Evolution of the school Superintendent as Communicator. *Communication in Education*, Vol. 54 (2), April 2005, Routledge

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*, Vol. 20, pp. 103–114

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*, Vol. 36 (3), pp. 311-335

Rinne, R., Kivirauma, J. & Simola, H. (2002). Shoots of Revisionist Education Policy or just Slow Readjustment? The Finnish Case of Educational Reconstruction, *Journal of Education Policy*, Vol. 17, pp. 643-658

Shen, J., Leslie, J., Spybrook, J. & Ma, X. (2012). Are Principal Background and School Processes Related to Teacher Job Satisfaction? A Multilevel Study Using Schools and Staffing Survey 2003-2004. *American Educational Research Journal*, Vol. 49 (2), pp. 200-230

Siniscalco, M., T. & Auriat, N. (2005). Questionnaire design. In: K., N. Ross, (Ed), *Quantitative research methods in educational planning*, pp. 1-85, UNESCO International Institute for Educational Planning

Southworth, G. (2002). 'Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence'. *School Leadership and Management*, Vol. 22, pp.73-92.

Southworth, G. (2004b) Learning-centred leadership, in Davies, B. (ed.), *The Essentials of School Leadership*, London: Paul Chapman Publishing.

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

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